



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lounaspalvelukonseptin kehittäminen - Case Cafe Fanny

Suhonen, Pauliina

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Lounaspalvelukonseptin kehittäminen - Case Cafe Fanny

Suhonen, Pauliina
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Suhonen, Pauliina

Lounaspalvelukonseptin kehittäminen - Case Cafe Fanny

Vuosi

2015

Sivumäärä

59

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää uusi lounaspalvelukonsepti ja arvioida sen toimivuutta kerätyn asiakas- ja kilpailijatiedon perusteella. Tarkoituksena on auttaa yritystä uuden konseptin käyttöönotossa huomioiden siihen liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Cafe Fanny goes to Hollywood. Cafe Fanny on muuttamassa yrityksen konseptia ja osana sen toimintaa lounaspalvelua parannetaan.

Työn lopputuotos auttaa uuteen konseptiin siirtymisessä ja selkeyttää uutta toimintaa. Kriittinen näkökulma lounaspalvelukonseptin kohdalla on hyvä tapa nähdä palvelun joka osa-alue eri valossa ja miettiä, mitkä ratkaisut tulevat toimimaan ja missä kohdissa on hyvä ottaa myös huomioon entinen, jo olemassa oleva asiakaskunta. Sekä asiakkaat että henkilöstö on pidettävä kartalla muutoksesta, jotta yrityksen mahdollisuudet kasvaisivat paremman myynnin, maineen ja kokonaiskasvun osalta.

Opinnäytetyö alkaa työn taustojen sekä toimeksiantajan, Cafe Fannyn esittelyllä. Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskokemuksen sekä konseptoinnin teoriaa. Tärkeitä kohtia ovat asiakaskokemuksen arvon muodostuminen sekä asiakaskokemuskäsitteen asema trendinä yrity maailmassa. Konseptoinnin teoriaosuus käsittää sen osat sekä aistien roolin palvelussa.

Opinnäytetyö mukailee Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia. Prosessi jaettiin kolmeen osaan, joissa tuotosta vietiin menetelmien avulla eteenpäin. Ensimmäiseksi kerättiin asiakas- sekä kilpailijatietoa netscoutingin, benchmarkkauksen, asiakaskyselyn sekä asiakashaastattelujen kautta. Toisessa vaiheessa saatu tieto koottiin ja esitettiin asiakasprofiilien ja asiakkaiden palvelupolkujen avulla. Viimeinen vaihe keskittyi uuden palvelun esittämiseen service blueprintin avulla ja sen toimivuuden arviointiin SWOT -analyysillä.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelukonsepti, lounaspalvelu, asiakaskokemuksen arvo

Suhonen, Pauliina

Developing a Lunch Service Concept - Case Cafe Fanny

Year	2015	Pages	59
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to present a new lunch service concept and evaluate its functionality based on information gathered from customers and competing companies. The purpose was to help the company with the introduction of the new concept by taking into account the strengths, weaknesses, opportunities and threats involved. This thesis was commissioned by Cafe Fanny goes to Hollywood. Cafe Fanny is transforming its concept and as a part of the operation, the lunch service will be improved.

The end result of the thesis helps with the transition to the new concept as well as clarifies the new operation model. A critical view on the lunch service concept is a feasible way to scrutinize each part of the service in a different light and examine, which solutions will work and in which parts of the service one has to take into account the old clientele. The customers and the staff have to be aware of the change so that the company's possibilities increase concerning sales, reputation and overall growth.

The thesis begins with the introduction of the background of the task and the commissioner, Cafe Fanny. The theoretical framework consists of customer experience and theory about concept. Important points include the development of value in customer experience and its trend in corporate life. The theoretical section about concepting includes its components and the role of senses in service.

The thesis follows the service design process developed by Tuulaniemi. The process was divided into three parts, according to which the thesis advanced by exploiting different methods. First, customer and competitor information was collected with netscouting, benchmarking, customer survey and customer interviews. Secondly, the gathered information was combined and presented through customer profiles and customer journey maps. Finally, the new service was presented with a service blueprint and evaluated by SWOT analyses.

Key words: customer experience, service concept, lunch service, customer value

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja Cafe Fanny goes to Hollywood	7
3	Palvelukonseptin kehittäminen asiakaskokemuksen avulla	8
3.1	Asiakaskokemus	8
3.1.1	Asiakaskokemuksen arvo	9
3.1.2	Asiakaskokemus kasvavana trendinä	11
3.2	Konseptointi	11
3.2.1	Konseptin kahdeksan peruskiveä.....	12
3.2.2	Aistit ja palvelukonsepti	15
4	Lounaspalvelukonseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	17
4.1	Asiakas- ja kilpailijatiedon kerääminen ja ymmärtäminen	19
4.1.1	Netscouting.....	19
4.1.2	Benchmarking	22
4.1.3	Asiakaskysely Cafe Fannyn lounasruokailijoille	24
4.1.4	Haastattelu Cafe Fannyn lounasasiakkaille.....	32
4.2	Asiakastiedon kokoaminen ja esittäminen	34
4.2.1	Asiakasprofiilit Cafe Fannyn lounasruokailijoista	34
4.2.2	Asiakasprofiilien palvelupolut	37
4.3	Uuden lounaspalvelukonseptin esittäminen ja arviointi	40
4.3.1	Cafe Fannyn lounaspalvelun service blueprint.....	40
4.3.2	SWOT -analyysin toteuttaminen	43
4.3.3	Asiakas- ja kilpailijatiedon sekä SWOT -analyysin hyöty lounaspalvelukonseptin kehityksessä	48
5	Johtopäätökset.....	49
	Lähteet.....	52
	Kuvat	55
	Kuviot	56
	Taulukot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

Palvelujen kehittäminen on jatkuvaa ja olennainen osa yrityksen toimintaa. Asiakkaiden huomioon ottaminen on yksi viimevuosien tärkeimmistä ajatuksista ja sen kautta johtaminen sekä palveluiden kehittäminen on ohjattu asiakaslähtöiseen suuntaan. Asiakaskokemus on kasvava näkökulma yritysmaailmassa ja siinä keskitytään asiakastyytyväisyyden ja -keskeisyyden sijasta uuteen ajattelumalliin palvelua kehitettäessä. Asiakkuuksia tulisi rakentaa ihmisenäkökulmasta ja pyrkiä vetoamaan rationaalisen ajattelun sijasta alitajuntaan, jossa tärkein osa aivojen prosessoinnista tapahtuu (Futurelab 2014). On siis vedottava asiakkaan tunteisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on esittää uusi lounaspalvelukonsepti ja arvioida sen toimivuutta asiakas- ja kilpailijatiedon kautta. Cafe Fanny goes to Hollywoodin toimintaa halutaan kehittää ja uuden konseptiratkaisun onnistumista tulee seurata. Opinnäytetyön tarkoitus on opastaa työntekijöitä ja heidän johdollaasi asiakkaita uuden palvelun käyttöönotossa ja toteutuksessa, jotta sen vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin osataan varautua.

Opinnäytetyön tietoperustana on asiakaskokemus sekä konseptointi. Teorialla haluttiin tuoda näkökulmaa palvelun tutkimiseen, kehittämiseen ja arviointiin, kuitenkin ottaen huomioon kaikki tärkeät palvelukonseptin osa-alueet. Työn rakenne muodostui Tuulaniemen (2011) palvelumuotoilumallin mukaisesti kolmen vaiheen ja niissä toteutettavien menetelmien kautta.

Cafe Fanny muuttaa ravintolakonseptiaan ja sen lounaspalvelua kehitetään myös. Uuden lounaspalvelun käyttöönottamisen tueksi tutkittiin asiakkaiden mielipiteitä sekä vastaavan konseptin, annostuotteita tarjoavien kilpailijoiden toimintaa. Tiedon kerääminen toteutettiin netscoutingin ja benchmarkkauksen sekä asiakaskyselyn ja -haastatteluiden avulla. Saaduista tiedoista luotiin asiakasprofiilit ja palvelupolut tämänhetkisen lounaspalvelun tyypillisistä asiakkaista. Ne toimivat pohjana uuden konseptin arvioinnille ja kehittämiselle. Työn lopputuotos on uusi lounaskonsepti ja sen toimivuuden arviointi SWOT -analyysillä. Uusi lounaskonsepti esitettiin service blueprintin avulla, jossa palveluprosessi ja sen osa-alueet käyvät selkeästi esille.

Yhteistyö toimeksiantaja Cafe Fannyn kanssa syntyi työsuhteen kautta. Opinnäytetyön tekijä suoritti harjoittelunsa samassa yrityksessä. Yritys esitti toiveen asiakkaiden kannan ja mielipiteiden tutkimisesta, sillä lounaspalvelua haluttiin kehittää. Opinnäytetyöprosessin aikana selvisi uuden lounaskonseptin idea, joten työn varsinainen tavoite ja tarkoitus muokkaantuivat opinnäytetyön edetessä.

2 Toimeksiantaja Cafe Fanny goes to Hollywood

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Cafe Fanny goes to Hollywood. Se on osa Soupster Cateringia. Cafe Fanny tai tutummin Fanny, on ravintola, baari, kahvila ja catering-yritys, joka sijaitsee Helsingin keskustassa, Sinebrychoffin puistossa, Bulevardin varrella. Cafe Fanny tarjoilee arkisin aamupalaa sekä lounasta ja viikonloppuisin brunssia. Iltaisin ravintola on varattavissa yksityiskäyttöön esimerkiksi syntymäpäiväjuhliin tai kokouksiin. (Fanny 2014.)

Cafe Fannyn tilat kattavat noin 50 ruokailupaikkaa, mutta baarivieraita sisään mahtuu 40-100 tilaisuudesta riippuen. Lisäksi kesäisin auki olevat terassit tuovat enemmän asiakaspaikkoja. Tarjolla on myös pihapelejä seurueiden käyttöön sillä terassi aukeaa suoraan Sinebrychoffin puistoon. Fanny toimii yhteistyössä puiston kanssa tarjoten myös ilmaisia WC-tiloja kävijöiden käyttöön. (Fanny 2014; Soupster catering 2014.) Cafe Fannyn salin sisustus uusittiin joulukuussa 2014. Tarkoituksena on vedota varsinkin yksityistilaisuuksissa laajempaan asiakaskuntaan tilaisuuksien suhteen.

Yhteistyötä Cafe Fanny tekee myös Sinebrychoffin taidemuseon kanssa tarjoten sen juhla- ja kokoustiloja yksityistilaisuuksien käyttöön. Tiloissa on myös kokoustekniikkaa käytettävissä ilmaiseksi. Holvikellariin mahtuu 80 istumapaikkaa ja 100 cocktailvierasta. Tilaisuuksien yhteyteen on mahdollista sopia opastettu museokierros. (Fanny 2014.)

Cafe Fannyn lounaspalvelun päätuotteena on buffet, joka sisältää lämpimän ruoan, keiton sekä runsaan salaattipöydän. Lounaalla voi myös valita buffetin sijaan burgerin ja à la carte -annoksen väliltä, johon sisältyy salaattibuffet sekä keitto. Lisänä on leipävalikoima, leivitteitä, siemeniä ja pähkinöitä, salaatinkastikkeita, vettä sekä kahvi tai tee. Lounasaikana on myös mahdollista ostaa erilliseen hintaan erikoiskahveja ja muita juomia. Lounaasta on järjestetty teemalounaita esimerkiksi jouluruoan mukaan.

Ravintolan konseptia aiotaan muuttaa kesän alussa, silti säilyttäen lounaspalvelun arkipäivinä. Lounaan tavoitteena on siirtyä yhden tai useamman annostuotteen myyntiin lämminruokabuffetin sijasta. Uudeksi päätuotteeksi nostetaan annosvaihtoehto. Niiden ohella buffetissa säilyy salaatti ja keitto. Muutoksella tuodaan esiin uutta ravintolan konseptia, tarjoten laadukkaampaa ja tasokkaampaa ruokaa. Myyntiä voidaan nostaa myös annosten avulla hieman korkeamman hinnan takia. Salin ilme myös uusitaan ja samalla istumajärjestystä ja pöytien sijoittelua parannetaan lisäten asiakaspaikkoja sekä sujuvampaa liikkumistilaa.

3 Palvelukonseptin kehittäminen asiakaskokemuksen avulla

Palvelukonsepti voidaan kokea hyväksi ja toimivaksi jo nykyisessä tilassaan, mutta asiakkaan odotusten ylittäminen ja kokonaiskokemuksen tason nostaminen on avain menestykseen. Kortesuon mukaan (2014, 115) Tallink Siljan tapauksessa on esitetty tärkeä asia odotusten ylittämistä koskien; palvelua voidaan kehittää eteenpäin ennen kuin asiakas on edes huomannut mitään parannettavaa. Kokonaisuuden ohella on myös hyvä keskittyä konseptin osiin palvelua tutkittaessa, sillä parannus osassa palvelua nostaa kokonaiskokemuksen tasoa. Sammallahden (2009, 87-130) listaamat kahdeksan konseptin peruskiveä, tuote, prosessi, fysiikka, ihmiset, myynti, hinta, saatavuus ja maine ovat hyvä lähtökohta kehittämistä tutkiessa ja arvioidessa.

Palvelun kehityksessä on seurattava trendejä, jotta omaa liiketoimintaa osattaisiin ohjata oikeisiin kohderyhmiin, oikeilla tavoilla ja voittoa tekevänä. Kilpailukeinojen muuttuessa vuosien myötä on yritysten pystyttävä muokkaamaan toimintaansa niiden mukana selviytyäkseen. Asiakkaat ovat pääroolissa palvelusta puhuttaessa ja kokonaisvaltainen tilanteen tutkiminen on tärkeää. Kriittisiä pisteitä palvelun onnistumisessa on joka kohdassa ja niitä hiomalla saadaan aikaan ainutlaatuinen kokemus.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat asiakaskokemus sekä konseptointi. Asiakaskokemus on uusi näkökulma palvelusta puhuttaessa ja antaa oikean suunnan liiketoimintaan nykypäivän trendinä. Asiakastiedon kautta on tärkeä lähteä tutkimaan palvelun toimivuutta, sillä asiakkaat ovat sen loppukäyttäjiä. Kokonaisvaltaisen kokemuksen onnistumisen kannalta jokaista palvelukonseptin osaa on myös huomioitava kehittämisprosessin aikana. Tärkeänä osana palvelua ovat myös aistit. Ruokatuote ei myy vain maullaan, vaan myös tuoksulla ja ulkonäöllä.

3.1 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Korkeakosken (2015) mukaan määritelmä on vielä melko uusi Suomessa, mutta kasvava trendi. Asiakaskokemus muodostuu yksittäisistä tulkinnoista ja siihen vaikuttavat niin tunteet kuin alitajunnan päätökset. Siksi yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan asiakaskokemuksen laatuun tai edes tietämään mitkä tekijät vaikuttivat eniten, mutta voivat tarjota mahdollisimman edullisen kuvan esimerkiksi mainonnalla, asiakaspalvelulla, luotettavuudella ja helppoudella. (Fischer & Vainio 2014, 9; Löytänä ym. 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 74.)

Yritysten kilpailukeinot ovat vaihdelleet suuresti vuosien varrella. Tehokas massatuotanto, logistiikka ja erilaiset viestintäjärjestelmät ovat nykypäivänä niin yleisiä ja saavutettavia,

ettei niillä enää luoda etua markkinoilla. Siksi asiakkaan nostaminen palvelun keskiöön on avannut uusia mahdollisuuksia kilpailla 2010-luvulla. Asiakkaan kokemuksesta on luotava mahdollisimman hyvä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15-16.)

Olennainen osa asiakaskokemuksesta on myös nopeus. Nykypäivänä palvelun laatuun kuuluu tehokas ja nopea viestintä, asiakaspalvelu sekä logistiikka ja sen oletetaan olevan itsestäänselvyys. Asiakas ei halua eikä jaksakaan odottaa. Yritys joka ylittää asiakkaan odotuksen nopeuden suhteen, vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen ja saa kilpailuetua. Kuitenkin nopeutta ajatellen, pitää jokaisen palvelun osa-alueen toimia. Usein asiakaskokemuksen vastuu jätetään asiakaspalveluhenkilöille ja kustannuksista leikatessa osuvat leikkaukset juuri samaan kenttään. Asiakaskokemuksesta huolehtiminen pitäisikin olla koko yrityksen asia. (Johan Flykt 2013; Löytänä ym. 2014, 17.)

Asiakaskokemuksia voi muodostua jo ennen varsinaista asiakassuhdetta. Asiakassuhteen elinkaaren voi ajatella koostuvan mielikuva-, osto- sekä käyttökokemuksista, jolloin jokainen vaihe ennen ja jälkeen sekä palvelun aikana vaikuttavat kokonaiskokemukseen. Hallitsemalla kokonaisuutta pystytään luomaan kilpailuetua. Asiakaskokemuksen mittaaminen pidemmällä aikavälillä auttaa hahmottamaan tilanteen vaihtuvuutta ja puuttumaan oikeisiin asioihin parantaakseen sitä. Kilpailuedun tärkeys kasvaa, sillä sosiaalinen media on edesauttanut asiakaskokemuksen leviämistä ja yrityksen on hyvä antaa itsestään paras kuva. (Questback 2015.)

Asiakasymmärrys on asiakaskokemuksen pohja. Jotta asiakkaalle voitaisiin luoda mahdollisimman onnistunut palvelukokemus, on ymmärrettävä mitkä asiat saavat asiakkaan toimimaan ja tuntemaan halutulla tavalla. On mentävä lähelle asiakasta. Tärkeää on löytää yhdistäviä tekijöitä koko halutun asiakaskunnan joukosta, jotta palvelua osattaisiin suunnata heille, kuitenkin varoen, ettei palvelu muutu liian monimutkaiseksi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37; Uski 2014.)

3.1.1 Asiakaskokemuksen arvo

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä on toiminnan taso, joka on pohjana palvelun onnistumiselle. Se käsittää asiakkaan toiminnallisen tarpeen sekä palvelun saatavuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja sujuvuuden. Toisena on tunnetaso, joka vastaa odotuksiin, jotka pohjaavat henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Niitä ovat kiinnostavuus, innostavuus, tyyli, tunnelma ja helppous. Viimeisenä on merkitystaso joka on ylin asiakaskokemuksen taso ja sisältää unelmia, lupauksia, oivalluksia, mielikuvia ja merkitystä jotka vastaavat omaa identiteettiä ja henkilökohtaista kokemusta. Nämä osat muodostavat yhdessä arvon. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

Asiakaskokemuksen kautta johtaminen tuo palveluun lisää arvoa. Kun asiakas saa palvelusta hyötyä ja hyödyn suuruudesta vähennetään tehdyt uhraukset esimerkiksi ajassa tai hinnassa, nähdään arvon suuruus. Useimmiten uhrauksena voi olla hinta tai aika, mutta nykypäivänä asiakkaat ovat valmiit maksamaan enemmän, jos ajan aiheuttama haitta jätetään lyhyeksi. Nopeammasta palvelusta ollaan valmiit maksamaan enemmän. (Löytänä ym. 2011, 54.)

”Arvoa syntyy, kun asiakas kokee tulleen autetuksi palveluprosessissa ja tuntee olonsa paremmaksi kuin sitä ennen” (Alakoski 2014). Arvon syntyminen voidaan jakaa kahteen lähteeseen, utilitaariseen sekä hedonistiseen. Utilitaarinen tarkoittaa rationaalisia lähteitä, jotka eivät itsessään tuota arvoa vaan toimivat päämäärään tähdätessä keinoina päästä sinne. Ne ovat kokemusta ja palvelua mittaavia ominaisuuksia, kuten hinta, tuotteen ominaisuudet tai aika, jossa tuotteen saa. Hedonistiset lähteet ovat irrationaalisia, tunteisiin pohjaavia. Jokainen asiakas kokee ne eritavoin sillä ne herättävät elämyksiä tai koskettavat aisteja. Hedonististen lähteiden kautta asiakas kokee tuotteen arvon sen herättämien tunteiden pohjalta. Myös mielikuva yrityksestä voi muuttua miellyttävämmäksi, kun koetaan utilitaaristen lisäksi hedonistisia elementtejä. (Löytänä ym. 2011, 55.)

Asiakas voi kokea arvoa myös eri muodoissa. Selkeimpänä arvon muotona on taloudellinen hyöty. Edullinen hinta sekä alennukset ovat helpoin tapa kasvattaa kokemuksen arvoa. Toinen arvon muoto on toiminnallinen. Siinä arvo muodostuu vaivan sekä ajan säästönä. Asiakas voi luottaa palveluun ja sen toimivuuteen. Brändit ja mielikuvat muodostavat yhdessä asiakkaan persoonan kanssa symbolisen arvon. Tiettyjen tuotteiden ja palvelujen käyttäminen tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ilmaisee asiakkaan sisintä. Viimeisenä arvon muotona on emotionaalinen arvo. Siinä arvon muodostaa asiakkaan kokemat tunteet. Personoidut palvelut luovat uniikkeja kokemuksia. (Löytänä ym. 2014, 18-20.)

Keskisen & Lipiäisen (2013, 39) mukaan kolmeen eri tyyppiin jaetut asiakkaat kokevat arvoa eri tavoin. Ensimmäinen tyyppi, seikkailija, on halukas tutkimaan tuotteita ja palveluja sekä perehtymään niiden taustoihin. Yritys tuottaa heille arvoa, jos se pystyy todistamaan oman palvelunsa ylivertauisuuden. Uusille yrityksille tämä asiakastyppi avaa mahdollisuuksia, sillä onnistuneen asiakaskokemuksen myötä he toimivat yrityksen puolestapuhujina.

Toinen asiakastyppi on määrätietoiset. Heille muiden arviot ja mielipiteet ovat hyvin tärkeitä. Päätöksenteko on nopeaa ja pohjautuu usein markkinoinnin antamiin mielikuviin. Suositettu ja näkyvä tuote on turvallinen. Viimeinen eli kolmas asiakastyppi, seurailijat, odottavat muiden asiakaskokemusten ja sen arvon muodostumista ja ostavat vasta itse kun jokin tuote tai palvelu on vakiintunut ja yleisesti hyväksytty. Päätöksentekoon otetaan aikaa. (Keskisen ym. 2013, 40.)

3.1.2 Asiakaskokemus kasvavana trendinä

Asiakaskokemus trendinä ilmestyi selkeästi vuonna 2014. Vuodelle 2015 on siis odotettavissa uusia, erilaisia näkökulmia palvelujen parantamiseen. Kari Korkeakosken, Futurelabin toimitusjohtajan, blogikirjoituksessa on viitteitä tuleville trendeille. Futurelab on asiakaskokemuksen johtamisen ja markkinoinnin konsulttitoimisto. (Futurelab 2015.) Myös Questback, asiakas- ja henkilöstökokemuksiin erikoistunut yritys on listannut tulevia vuoden 2015 trendejä asiakaskokemukseen liittyen (Questback 2015).

Asiakaskokemus kilpailuetuna ”nostaa päätään”. Yhä useammat yritykset tarttuvat mahdollisuuden parantaa asemaansa kilpailussa investoiden asiakaskokemuksen huomioimiseen ja parantamiseen. Yritykset tulevat palkkaamaan lisää henkilöstöä, joka on erikoistunut asiakaskokemuksen huomioimiseen palvelua suunniteltaessa sekä toteuttaessa ja alkavat mitata ja kerätä tietoa asiakaskokemuksen tilasta. Myös yritysten johto keskittyy enemmän asiakaskokemuskäyttöiseen johtamiseen. Asiakaskokemukseen pohjautuvat työroolit alkavat lisääntyä. Asiakaskokemuskäyttöisen johtamisen kautta myös toimintamallit, jotka ohjaavat keskittymään tiettyihin tärkeisiin kohtiin auttaen palvelun onnistumista. (Futurelab 2015; Questback 2015.)

Asiakaskokemuksen arvon hyöty liiketoiminnassa otetaan huomioon ja itse asiakaskokemusta ryhdytään mittaamaan laajemmin asiakaskokemusten kautta teknologian ja asiantuntijoiden avulla. Palvelun muuttuminen kaupassakin kehittyä erilaisten teknologian ratkaisujen myötä ja asiakkaalle yhä olennaisempi osa palvelua voi olla oma älylaite. Asiakaskokemusten perinteisen sähköpostin ja puhelimen välityksellä ulottuvat yhä enemmän myös sosiaaliseen mediaan. Tärkeimpänä keinona asiakaskokemuksen nostattamiseen on kuitenkin tunne, innostunut, osaava asiakaspalvelu. Asiakkaan odotusten ylittäminen nostaa kokemuksen tasoa paljon. (Futurelab 2015; Questback 2015.)

Asiakkaat itse ovat suuri osa asiakaskokemuksen trendin nousua. Ihmiset haluavat ja olettavat palvelujen toimivan saumattomasti mihin kellonaikaan tahansa. Asiakkaalla on myös valta palkita tai rangaista yritystä onnistumisen perusteella. Sosiaalisen median myötä sekä positiivinen että negatiivinen palaute kulkee nopeasti muiden asiakkaiden korviin. Henkilöstön koulutus on elintärkeää, sillä asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteys on tiiviimpi kuin koskaan ennen. (Questback 2015.)

3.2 Konseptointi

Konsepti tarkoittaa toimintamallia, suunnitelmaa ja periaatetta (Sempre media 2014). Se on siis ennalta suunniteltu tapa toimia, joka pohjaa yrityksen haluamaan strategiaan. Konseptointi sen sijaan tarkoittaa liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun mallintamista (Viitala & Jyl-

hä 2010, 382). Konsepti on käsitteenä tuttu akateemisessa kirjoituksessa, mutta sen johdannainen konseptisuunnittelu tai konseptointi ei ole vielä yleinen. Konseptin englanninkielisestä käännöksestä voidaan luoda määritelmä, jossa konsepti nähdään kokonaisuutena. Konsepti onkin käsitteenä laaja ja sen ymmärtäminen vaatii käsitteen tutkimista osissa. (Iljin 2006.)

Konsepti on kokonaisuus joka muodostuu osista, jotka vaikuttavat asiakkaaseen palvelukokemuksen aikana. Se on palvelusta muodostuva suuri kuva, jossa näkyy sen keskeinen idea (Tuulaniemi 2011, 189). Konseptin pohjalla ja suuntaa näyttämässä ovat yrityksen valittu strategia sekä asiakasryhmät ja brändi. Palvelumuotoilu ja palveludesign ovat nykyään usein liitetty palvelukonseptien kehittämiseen. Sammallahden kirjan Konseptisuunnittelun supersankarin mukaan sitä käytetäänkin kahdeksan palvelukonseptiikan osan välillä kiinnityksineen eli vuorovaikuttajana ihmisten, toimintojen ja laitteiden välillä. (2009, 79-80.)

Konseptisuunnittelun alussa on hyvä selvittää mitä konseptilla halutaan saavuttaa. Suunnittelu ja toteutus vaativat intoa ja konseptin toteuttamiseen tarvitaankin yhtenäistä osallistumista, jolloin kaikki ovat tietoisia kehityksestä ja uusista toimintatavoista. Vahvat esimiehet ja tietoisuus brändistä, tarvittavasti rahaa ja aikaa ja konseptin toteuttaminen on hyvällä pohjalla. (Sammallahti 2009, 84-85.)

3.2.1 Konseptin kahdeksan peruskiveä

Sammallahten kirjaan Konseptisuunnittelun supersankari (2009) kootut kahdeksan peruskiveä alkavat tuotteesta. Se on olennainen osa palvelua ja sen selkeä määrittäminen on tärkeää. Tuotteen on oltava yhdenmukainen yrityksen strategian ja brändin kanssa, jotta se tukee haluttua ulkoista näkyvyyttä. Tuotteiden kategorioimisessa on myös hyvä ymmärtää miten niitä kannattaa jaotella. Kohderyhmät, liiketoimialat tai vaikka sesongit voivat olla perusteena tuotekategorioihin. (Sammallahti 2009, 87.)

Tuotetta on myös muistettava kehittää. On tunnistettava syklit, jolloin tuote ei ole enää ajankohtainen. Jokaisella alalla ja yrityksellä on oma tahtinsa tuotteen uudistamiseen ja oikea rytmi on löydettävä pysyäkseen mukana kilpailussa. Myös asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden seuraaminen antaa suuntaa kehitystarpeelle. Kilpailijan seuraaminen ei ole olennaista, sillä jotkin tuotteet kestävät aikaa ja jotkin vaativat menestyäkseen jatkuvaa kehitystä. Tuotekehityksen tiheys ja laajuus on siis yrityskohtaista. (Sammallahti 2009, 87-88.)

Toinen peruskivi on prosessit. Prosessi on ketju, jonka varrella asiakkaalle luodaan palveluelämys. Sen aikana palvelutuotetta viedään eteenpäin myynnin, markkinoinnin ja logistiikan avulla. Palveluketjun kokonaisuuden hahmottamien on tärkeää niin alun ja lopun kuin myös kaiken niiden välissä tapahtuvan suhteen. Näin pysytään perillä kokonaisvaltaisesti palvelun

kulusta. Pelkkä tuote ei luo palvelua vaan kaikki osat tiloista, henkilöistä ja tunnelmasta lähtien. (Sammallahti 2009, 89.)

Jotta ostokokemus olisi brändin ja yrityksen maineen mukainen, on jokainen osa ketjusta hiottava parhaaseen kuntoonsa. Palveluketjun voi kuitenkin viedä liian pitkälle. Liian monet kontaktikerrat eri asiakaspalvelijan kanssa ja ainainen muistuttaminen yrityksen olemassaolosta voivat karkottaa asiakkaat muualle. Palvelun tulee olla asiakkaalle vaivatonta, mutta tehokasta. (Sammallahti 2009, 89, 92.)

Fysiikka muodostaa kolmannen peruskiven. Se on kaikki visuaalinen eli näkyvä osa liiketoiminnasta. Sen perusteella asiakas luo ensimmäisen mielikuvansa yrityksestä. Omasta konseptista kiinni pitäminen on oleellista ja oman ulkoisen kuvan muodostuminen fyysisten elementtien kautta on mietittävä hyvin. Fysiikalla viestitään kuitenkin sisällöstä. (Sammallahti 2009, 94.)

Nimen, logon, värimaailman, fontin ja muiden oleellisten visuaalisten elementtien valitseminen tuotteelle on tehtävä liikeideaa ja brändiä ajatellen. Myös kohderyhmät tai tulevat markkina-alueet on otettava huomioon, jotta tuote edustaa haluttua suuntaa. Yrityksen tunnistettavuus voi tulla kekseliään ja muistettavan nimen kautta tai osua silmään logon avulla katu-kuvassa. Designin yhdistäminen tuotteeseen voi myös viestiä yrityksen halusta näyttäytyä tiettyssä valossa. Onko tuote käytännöllinen vai esteettisesti kaunis, tai esimerkiksi kuuluisan suunnittelijan käsialaa. (Sammallahti 2009, 95.)

Varsinaisen tuotteen lisäksi visuaalinen ilme näkyy myös esimerkiksi tiloissa ja työvaatteissa. Asiakkaille tarkoitettujen tilojen kuin myös henkilökunnan toimistojen ilme on motivoiva ja myyvä kun se mukailee brändiä. Nämä palvelupisteet toimivat lippulaivoina luoden kuvan kokonaiselämyksestä ja auttavat asiakkaita muistamaan ja löytämään tuotteitaan myös muiden kanavien kautta. Työvaatetus voi olla joko univormu tai itse valittu, mutta vaatevalintojen uskottavuus tulee siitä kuinka ne tukevat yrityksen identiteettiä. (Sammallahti 2009, 97, 101.)

Neljäs peruskivi ovat ihmiset. Ihmiset toimivat palvelussa tärkeimpänä onnistumisen elementtinä. Sekä asiakkaat että asiakaspalvelijat muokkaavat palvelua ja tuotetta vuorovaikutuksensa ansiosta joka kerta erilaiseksi. Henkilöstön asenne ja motivaatio vaikuttavat paljon palvelun laatuun. Tyytyväisyys työpaikalla parantaa palveluasennetta ja tarttuu hymynä asiakaskaisiin. Työympäristön positiivisuus vähentää myös sairaslomien määrää. Kanssakäyminen voi olla kasvokkain tapahtuvaa tai välillistä esimerkiksi esitteen tai nettisivun suunnittelun kautta. (Sammallahti 2009, 102, 104.)

Brändi määrittää vahvasti myös minkälaista henkilöstöä tarvitaan. Moni työtehtävä tai palvelutilanne vaatii tietynlaista asennetta ja valmiutta, eikä työ pysy mielekkäänä jos työntekijä

ei ole valmis toteuttamaan yrityksen visiota. Huonossa työilmapiiirissä asemassaan väärin kohdelluksi tullut työntekijä saattaa purkaa turhautumisensa asiakkaaseen. Siksi onkin tärkeä havaita muutokset henkilöstön asenteissa ja olla valmis etsimään syy siihen. Työnkuvan kehittymisen myötä työntekijöiden ajan tasalla pitäminen perehdytyksellä ja koulutuksella vahvistavat osaamista. Konseptin mukaisten henkilöiden sijoittaminen oikeisiin työtehtäviin nostaa palvelun kokonaiskokemuksen arvoa. (Sammallahti 2009, 105, 108-109.)

Asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän asemansa hahmottaminen ja palveluun kouluttaminen auttavat luomaan pysyviä asiakassuhteita. Palveluprosessi voi olla liian monimutkainen tai vaikea kuljettavaksi ellei asiakasta ole valmis neuvomaan ja opastamaan sen läpi. Tässä auttavat yksinkertaiset neuvot kuten kyltit ja opasteet kuin myös konkreettinen kouluttaminen esimerkiksi tuotteen käytössä. Valmius auttaa selkeyttää asiakkaan palvelupolkua ja sen pisteitä sekä ohjaa häntä haluttuun suuntaan. Asiakkaan tuominen mukaan tuotteen syntyyn ja kehittämiseen on tiettyjen pelisääntöjen puitteissa hyvä vaihtoehto ja tuo lisää arvoa kokemukseen. (Sammallahti 2009, 112-113.)

Viides konseptin osa on myynti. Kannattavan liiketoiminnan perustana on myyminen ja voiton tekeminen, joten markkinoinnin, maineen ja myynnin yhdistelmän on toimittava. Myynnin onnistuessa yritys saa mainetta ja brändi on haluttu. Myynnin lähtökohtana on itse myyjä, joka vakuuttaa asiantuntijuudellaan, oikeiden arvojen edustuksella ja asiakaspalveluasenteellaan. Myyjä on näkyvä linkki yritykseen. Siksi onkin elintärkeää, että myyjä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin palvelua koskien. (Sammallahti 2009, 115, 117.)

Hinta on kuudes peruskivi. Hinnan määrittäminen palvelutuotteelle on hankalaa. Brändejä ajatellessa asiakas on valmis maksamaan kokonaisuudesta, ei pelkästä tuotteesta, jos palvelukonseptin jokainen palanen osuu kohdalleen ja syntyy sidos asiakkaan ja tuotteen välille. Tällöin hintaa voi nostaa maineen myötä karkottamatta asiakkaita. Oikeiden asiakasryhmien löytäminen palvelulle tuo mahdollisuuksia hinnan suhteen. Luksuksen suosio ihmisten elämässä näkyy muuttuneina elämäntapoina ja arvoina ja moni onkin valmis sijoittamaan tiettyyn tuotteeseen rahaa, säästäen muissa ostoksissa. (Sammallahti 2009, 122.)

Hinnan suuruuden vaihtelua on vaihdettava samassa palvelussa, jotta asiakkaat kokevat itsensä samanarvoisiksi toistensa kanssa. Tarjouksien ja alennuksien antamiselle tulisi olla johdonmukainen käytäntö. Alhaisen hinnan taustalla voi kuitenkin olla asiakkaalle ostohetkessä näkyvätön puoli, oheistuotteet tai -toiminnot, joista asiakas joutuu myös maksamaan tuotteen käytön mahdollistamiseksi. Hinnoittelun tekee vaikeaksi kysynnän raju vaihtelu ajankohdasta ja hetkestä riippuen, joten revenue managementin eli tuottojohtamisen taktiikkaa käytetään hinnoitteluun. Samasta palvelusta tai tuotteesta joutuu maksamaan eri hinnan eri aikoina ky-

synnän mukaan. Tätä käytetään esimerkiksi matkojen ja lentojen hinnoittelussa, jossa se on asiakkaille jo arkipäivää. (Sammallahti 2009, 125.)

Seitsemäs osa konseptin perustassa on saatavuus. Sen päättäminen on ratkaisevaa palvelukonseptia suunniteltaessa. Jakelutapoja ovat omat toimipisteet, Internet sekä jälleenmyyjät. Moni palvelu onnistuu ainoastaan oman toimipisteen kautta tuotettuna. Toimipisteisiin täytyy investoida muun muassa vuokrien ja rakennuskulujen osalta, mutta hyvän liikepaikan valinnan kautta päätös on kannattava. Toimipisteen valinnassa on otettava huomioon alue, sen ihmisten ostopotentiaali ja onko kyseiselle palvelulle luonnollista kysyntää. (Sammallahti 2009, 126.)

Internetin kautta myyminen ja palvelujen kuluttaminen on nykypäivää. Pääosin tilauksiin perustuva myyntikanava on nopeutensa ja helppoutensa ansioista suosittu ja antaa asiakkaalle oman rauhan tuotteisiin tutustumiseen, vertailuun ja vaihtoehtojen etsimiseen. Internetissä on myös helppo tehdä tutkimusta asiakkaiden toiveista kyselyillä ja muokata markkinointia sen mukaisesti. Saatavuus Internetin kautta kuitenkin irrottaa jakelun yrityksestä ja päätös netin käyttämisestä heikentää kontrollia palvelutuotteeseen. Myös muiden jälleenmyyjien käyttäminen on riski tuotteen ulkoisen kuvan kohdalla. Jälleenmyyntikanavien on tuettava yrityksen brändiä ilman ristiriitoja, jotta yrityksen haluama kuva tulee esille. (Sammallahti 2009, 126-127.)

Viimeinen, mutta elintärkeä osa konseptia on maine. Maine on arvio yrityksestä ja sen brändistä jonka asiakas luo mielessään. Se pohjautuu kokemuksiin ja mielikuviin. Maine ansaitaan. Siihen vaikuttavat kaikki seitsemän muuta edellä mainittua konseptin osa-aluetta. (Sammallahti 2009, 130.)

3.2.2 Aistit ja palvelukonsepti

Aisti on ”ärsytyksen aiheuttamien hermoimpulssien vastaanottokyky”. Aistien avulla ihminen havainnoi ympäristöään ja ohjaa käyttäytymistään sekä elintoimintojaan. Aistiminen koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäisessä ihminen kokee ärsytystä, jonka aistireseptorisolut huomioivat. Toisena hermoimpulssit kulkevat hermosyitä pitkin viestittäen ärsytyksestä. Viimeisenä ihmisen aivoissa oleva alue rekisteröi tiedon ja tulkitsee sen muun saadun informaation kanssa. (Tuorila, Parkkinen & Tolonen, 2008, 10, 12.)

Konseptisuunnittelussa on tärkeä käyttää kaikkia aisteja palvelutuotteen kehityksessä, jottei siitä tule yksiulotteinen. Vaikkei jokaista niistä pystyittäisi sisällyttämään tuotteeseen, on hyvä tunnistaa ja ehkäistä edes niistä mahdollisesti aiheutuvat haitat. Huonolla äänieristyksellä tai akustiikalla varustettu palvelutila ei houkuta ja rentouta asiakasta palvelutilanteeseen.

Ruokatuotteen ollessa pääosassa palvelua, on tärkeä ”ruokkia” asiakkaan jokaista aistia sen osalta. Ulkonäöllisesti, maullisesti, rakenteellisesti ja hyvältä tuoksuva tuote antaa selkeän kilpailuedun. Ruokatuotetta kehitettäessä on hyvä ottaa asiakkaat huomioon, niin mielipiteiden kuin kokeilunkin osalta. (Sammallahti 2009, 84-85; Tuorila ym. 2008, 120.)

Näkyvin ja yleisin asia palvelutuotetta tutkiessa on näköaisti. Tuotteen tai palvelun ulkonäkö koostuu monista eri asioista. Erilaiset väriyhdistelmät, muodot, kuvat ja tuotesijoittelu ovat esimerkkejä asioista, joilla voidaan luoda näköaistin kautta mielikuvia asiakkaalle. On otettava huomioon mieltymysten lisäksi myös kulttuurilliset puolet, mutta samalla tuotava omaa brändiä esille. Yhtenä tärkeimmistä näköaistin arvioinnin kohteista on ruoka. Ulkonäön perusteella arvioidaan tuotteen syöntikelpoisuutta ja houkuttelevuutta. (Sammallahti 2009, 85; Tuorila ym. 2008, 18-19.)

Kuuloaistin käyttö liiketoiminnassa on vähäistä, vaikka äänimaailloilla voidaan vaikuttaa ihmisen tunnetilaan. Musiikkivalinnoilla tai hiljaisuudella voidaan ohjata asiakasta tiettyyn suuntaan, kuin myös materiaalivalinnoilla ja arkkitehtuurin tuomalla akustiikalla. Ruokapalvelussa ruoan rakenne voidaan havaita myös kuulon avulla. Rpeat ruoat rouskuvat ja toisaalta kuivan leivän leikkaaminen saa aikaan voimakkaamman äänen. (Sammallahti 2009, 85-86; Tuorila ym. 2008, 59.)

Hajuaisti tuo aisteista vahvimmin mielipiteitä ja vaikuttaa nopeasti kokemukseen. Se voi herättää muistoja niin hyvässä kuin pahassa, mutta toimii useimmiten yhdessä kuulon ja näön kanssa, jolloin alkuperäinen reaktio voi laimentua. Hajuja voidaan jakaa eri luokkiin miellyttävyyden, vaikutuksen sekä lähteen perusteella. Hajun miellyttävyys voi vaihdella kulttuureittain, mutta yleisesti hyväksi koetaan esimerkiksi hedelmien haju ja pahaksi pilaantumiseen liittyvä haju. Sama hajun aiheuttaja voi eri tuotteissa aiheuttaa erilaisen reaktion. Toisessa se on ominaishaju, toisessa virhearomi. (Sammallahti 2009, 86; Tuorila ym. 2008, 27-28.)

Makuaisti muodostuu suussa kemiallisesti ja makunystyröiden kautta havaitut ärsykkeet kulkeutuvat hermoimpulsseina aivoihin. Se on osa flavoria, joka koostuu maun lisäksi myös retronasaalihajusta (nenänielun kautta aistitut, ruoasta syödessä haihtuvat yhdisteet) sekä kemotunnosta (suun ja nenän limakalvoilla aistitut kemiallisten yhdisteiden aiheuttamat tuntoaistimukset). Makuhavaintoja on viisi; makea, suolainen, hapan, karvas sekä umami. Makuaisti liittyy useimmiten ruokatuotteisiin ja -yrityksiin. Makuaistin yhteyttä muuhun tavanomaiseen, ruokapalvelusta eroavaan palvelutilanteeseen voi vahvistaa esimerkiksi ilmaistuotteella, jota tarjoillaan asiakkaan odottaessa. (Sammallahti 2009, 86; Tuorila ym. 2008, 38, 40, 51-52.)

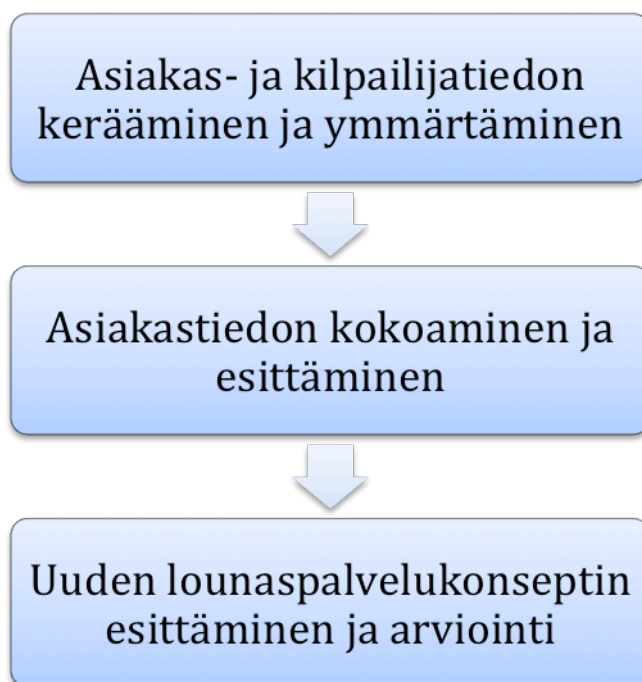
Viimeisimpänä aistina tunto, eli rakenne on aisteista vähiten mietitty palvelussa. Tuntoaisti koostuu kuitenkin monenlaisista eri tavoista aistia. Kosketus on pintatuntemus, kun taas lihas-tunto tuntuu liikkeen seurauksena vastaan otetussa aistimuksessa. Ihminen voi myös tuntea lämpöä tai kylmyyttä. Ruokailun yhteydessä tuntoaisti ilmenee kemosentona. Palvelutilanteissa, jossa ihminen ei ole varsinaisen kohteen kanssa kosketuksissa on mahdollista, että esimerkiksi odotushuoneen penkin mukavuus vaikuttaa kokonaiskokemukseen. (Sammallahti 2009, 86; Tuorila ym. 2008, 54.)

4 Lounaspalvelukonseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Mikko Koiviston sanoin ”palvelumuotoilu on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste” (2007, 64). Muotoiluprosessi on yleisesti vielä kehityksen alla, eikä sille ole tarkkaa määritelmää sen vaiheista. Myös sen menetelmät eroavat eri tulkinnoissa. Palvelumuotoilu on kuitenkin luomista ja jokainen prosessi uniikki. Siksi sen rajaaminen on mahdotonta. Prosessi on kuitenkin loogisesti etenevä ja se perustuu toimintojen tapahtumaketjuun. (Koivisto 2007, 64; Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelumuotoiluprosessi liittyy olennaisesti asiakaskokemukseen, sillä prosessia ja palveluympäristöä suunnitteleminen ja muokkaaminen voidaan vaikuttaa sen laatuun. Siksi asiakastutkimus ja -ymmärtäminen ovat avainasemassa. Palvelumuotoilun päämääränä on parantaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Tärkeää on myös tunnistaa muokattavan organisaation nykytila ja tavoitteet. Niihin pohjaten tehtävä palvelumuotoiluprosessi vahvistaa myyntiä ja strategista suuntaa. (SDT 2014; Service design network 2014.)

Opinnäytetyön tehtiin palvelumuotoilun ja sen menetelmien avulla. Tuulaniemen (2011, 127-128) palvelumuotoiluprosessin osiksi luetellaan määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuo- tanto ja arviointi. Prosessin alussa on tarkoitus määrittellä aihe ja ymmärtää sen tausta. Siitä hankitaan tietoa ja tiedon pohjalta ideoidaan uusia ratkaisuja. Uutta ideaa testataan, karsitaan ja rajataan kunnes lopullinen tuotos on valmis käyttöön. Lopuksi prosessin onnistumista arvioidaan. (Tuulaniemi 2011, 127-128.) Tämä opinnäytetyö tehtiin pohjaten kolmen vaiheen kautta Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia.



Kuvio 1: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi

Prosessin kolme vaihetta ovat asiakas- ja kilpailijatiedon kerääminen ja ymmärtäminen, asiakastiedon kokoaminen ja esittäminen sekä uuden lounaspalvelukonseptin esittäminen ja arviointi. Ne voidaan heijastaa Tuulaniemen (2011, 130-131) palvelumuotoiluprosessia esittävän kaavion kolmeen suunnittelun painopisteeseen; ymmärrys ja mallinnus, ratkaisujen suunnittelu sekä palvelun täsmentäminen ja toteutus. Painopisteet jakautuvat prosessin osien päälle hieman päällekkäin tehden siitä yhtenäisen ja sujuvan.

Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin ensin netscoutingia, benchmarkkausta, asiakaskyselyä sekä puolistrukturoitua asiakashaastattelua. Toisessa vaiheessa käytettiin asiakasprofiilien ja palvelupolkujen luomista sekä loppuvaiheessa service blueprintiä ja SWOT -analyysia. Tavoitteena oli tutkia lounaspalvelun taustoja asiakasnäkökulmasta sekä kilpailevien yritysten kannalta ja luoda kuva nykyisestä asiakastyypistä ja -käyttäytymisestä. Saadun tiedon pohjalta uutta lounaskonseptia kehitettiin asiakkaan kannalta paremmaksi ja sen toimivuutta arvioitiin. Uusi konsepti esitettiin blueprint -kaaviossa, jossa sen osa-alueet pyrittiin esittämään mahdollisimman tarkasti ja selkeästi, jotta se toimisi työkaluna uuden palvelun tukemisessa ja henkilökunnan kouluttamisessa. Sitä arvioitiin lopuksi SWOT -analyysin neljän osan; vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien kautta.

4.1 Asiakas- ja kilpailijatiedon kerääminen ja ymmärtäminen

Menetelmävaiheet aloitettiin aiheen ymmärtämisellä ja tiedon keruulla. Tuulaniemen (2011, 127, 130) määrittely- ja tutkimusvaiheet käsittävät tarpeen, tavoitteet ja vision sekä mahdollisuuksien tutkimisen. Selvitetään ensin lähtökohta ja aloitetaan tiedon kerääminen esimerkiksi haastatteluilla tai asiakastutkimuksilla. Käsiteltävälle aiheelle luodaan konteksti. Teoria- tiedon kerääminen auttaa menetelmien toteuttamisessa ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan.

Asiakas- ja kilpailijatiedon kerääminen auttaa kartoittamaan pohjan opinnäytetyölle. Aluksi oli selvitettävä samankaltainen lounasravintolatoiminta lähialueilla ja tutkittava niiden toimintaa. Tähän käytettiin netscoutingia sekä benchmarkkausta. Tietoa asiakaskokemuksesta saatiin toteuttamalla kyselylomake lounasasiakkaille ja haastattelemalla Cafe Fannyssa lounasasiakkaita. Nykyinen asiakaskunta pystytään kartoittamaan ja ottamaan huomioon heidän näkemyksensä ja mielipiteensä. Asiakkaiden kannan tietäminen on tärkeässä roolissa, kun palvelua kehitetään uuteen suuntaan. Saman konseptin palvelujen tutkiminen voi tuoda ideoita omaa palvelua hiottaessa. Saatua tietoa voidaan verrata yrityksen vanhaan sekä uuteen lounaskonseptiin ja löytää niistä toimivat ja heikommat osat.

4.1.1 Netscouting

Netscouting menetelmän käyttö tässä opinnäytetyössä toimi pohjana muulle tiedolle. Sen avulla tutkittiin lähialueen kilpailevien lounasravintoloiden toimintaa niiden tuotteista ja aukioloajoista hintaan. Netscoutingissa käytettiin Lounaat.info internetsivustoa ja ravintoloiden omia internetsivuja, joiden kautta selvitettiin ravintolan tarjonta. Lisäksi lähteenä käytettiin lounastutkimuksen Helsingin keskustan parhaista työlounaspaikoista tehnyttä yritystä, Sharetribeä sekä yrityksen Marketplace -blogia.

Internetin käyttö tiedon etsimisessä on tärkeä lähde niin menneisiin kuin nykypäivän ajantasaisiin tietoihin. Netscouting on menetelmänä hyvä lähtökohta tiedon kartoittamiseen, sillä se antaa monipuolisen kuvan halutusta aiheesta. Tietoa voidaan saada uusista trendeistä sekä markkinoista, kuin myös ratkaisuja ongelmiin ja ideoita tulevaan. Varjopuolena internetin laajuus asettaa epävarmuuden tiedon tarkkuudesta ja todenperäisyydestä. Lähteiden tarkastelu ja tiedon kriittinen läpikäyminen auttavat erottamaan hyödyllisen tiedon turhasta. (Moritz, 2005, 194.)

Lähialueen kilpailijoiden kartoittaminen alkoi Lounaat.info sivuston kautta. Nettisivun avulla pystyy tarkastelemaan tietyn alueen lounaspalveluja aukioloajoista itse lounastuotteisiin ja hintoihin. Lähialueen lounaspalveluja haettiin Cafe Fannyn osoitteella Bulevardi 40 ja alueelta löytyi monia kilpailevia ravintoloita. Kilpailevat lounasyritykset jaettiin taulukkoon etäi-

syyden mukaan ja niistä ilmoitettiin aukioloaika sekä onko lounaan palvelutuote buffet vai annostuote, joka ilmoitettiin lyhenteellä ac (à la carte). Lisäksi esillä on saatavien ruokatuotteiden hintajakauma ja lisätietona, kenelle lounaspaikka on suunnattu ja onko tarjolla lisänä esimerkiksi jälkiruokatuotteita. Taulukossa ilmoitetut tuotteet tarkoittavat pääruokalajia lounaalla. Salaattibuffet sekä keitto ja kahvi tai tee voivat siis kuulua ravintolan tarjontaan. Taulukko tehtiin täysin netscoutingin pohjalta, joten kaikki tieto saatiin vain tutkimalla Lounaat.info sivustoa sekä yritysten nettisivuja. Puuttuvat tiedot eivät siis löytyneet internetistä.

Ravintola	Aukioloaika	Pääruokatuotteet	Hinta	Lisätietoa
ALLE 300M				
Unicafe Bulevardi	10:30-14:30	Buffet	Ei tiedossa	Opiskelijaruokala
Sodexo Kiltakellari	11:00-13:30	Buffet sekä ac	10,10€	
Dennis Bulevardi	11:00-14:00	Ac	7,50-10€	
Olipa kerran...	11:00-14:00	Ac	8,50-10€	
Papa Albert	11:00-14:00	Ac	10€	
Shubha Kamana	10:30-15:00	Ac	8,50-12€	
Chico's Bulevardi	11:00-14:00	Ac	9,90€	
Salve	10:30-14:00	Ac	8,10-15,30€	
Pompier	11:00-14:00	Ac	10,10-12,60€	
Koto	11:00-14:00	Ac	10-21,20€	
Rivoli	11:00-14:00	Ac	27,8€	Menu 3 ruokalajia
Aangan	11:00-15:00	Ac	8-9,90€	
Rivoletto	11:00-14:00	Ac	10,10-16€	

Taulukko 1: Lähialueen lounasravintolat, alle 300 m

Alle 300 metrin etäisyydellä löytyi 13 lounaspaikkaa. Niiden pääsääntöinen ruokatuote oli à la carte -annos ja hinnat vaihtelivat kymmenen euron molemmin puolin. Ravintoloista Sodexo Kiltakellaria lukuun ottamatta muut toimivat myös lounasajan ulkopuolella. Sodexo oli ainoa täysin lounastoimintaan suuntautunut yritys. UniCafe painotti toimintansa opiskelijaruokalaksi, mutta se on yleisesti muidenkin käytettävissä. Yksi ravintola, Rivoli, tarjosi lounasmenun kolmella ruokalajilla esimerkiksi bisneslounaille.

Ravintola	Aukioloaika	Pääruokatuotteet	Hinta	Lisätietoa
ALLE 400M				
UniCafe Albertinkatu	10:30-14:30	Buffet	Ei tiedossa	Opiskelijaruokala
Elmun baari	10:30-14:30	Buffet sekä ac	9,70€ (8,20€) + 11-12,50€	
Kynsilaukka	11:00-15:00	Ac	14-22€	Menu
ALLE 500M				
Tony's Deli	11:00-15:00	Ac	8,50-15€	Myös jälkiruokia
Hoku	11:00-14:30	Ac	10-13€	Myös jälkiruokia
Sodexo Lapintie	11:00-13:30	Ac	6,40-10,10€	Myös jälkiruokia
Annapurna	11:00-15:00	Ac	8,70-13,90€	
Tori	11:00-15:00	Ac	9-10,70€	
Moko	11:00-14:00	Ac	8,50-10,90€	
Domo	11:00-14:30	Ac	11-19€	Myös jälkiruokia
Krog Madame Bistro	11:00-14:00	Buffet	10,70€ (9,70€)	
Kokomo Tikibar & Room	11:00-14:00	Ac	8,90-10€	
Nerone	10:30-15:00	Ac	Alkaen 8,50€	
Viola	11:00-14:00	Ac	10-14,90€	
Oma Ravintola	11:00-15:00	Ei tiedossa	Ei tiedossa	
Kahvila Suomi	10:30-15:00	Ac	8,80-13,90€	
Cholo	11:00-15:00	Ac	9,80€	
Shanghai Kitchen	11:00-14:00	Ei tiedossa	Ei tiedossa	

Taulukko 2: Lähialueen lounasravintolat, alle 400m ja alle 500m

Alle 400 metrin säteellä oli edellisten lisäksi vielä kolme ravintolaa. Kaiken kaikkiaan alle 500m säteellä oli Lounaat.info sivuston mukaan 31 kilpailevaa lounaspaikkaa. Suurin osa kolmestakymmenestä kilpailevasta lounaspaikasta tarjosi lounaalla pääruokana annosvaihtoehtoja. Tarkkaa osuutta ei pystytty laskemaan puuttuvien tietojen takia. Ruokien hinnat liikkuivat kymmenen euron molemmin puolin. Annostuotteet kuten buffet -vaihtoehtoon pääruoka vaihtelevat päivittäin. Myös buffetlounaspaikoissa on tarjolla joko yksi tai muutama annosvaihtoehto buffetin sijalle.

Netscouting menetelmän avulla löytyi myös Sharetribe nimisen yrityksen pitämän Marketplace -blogin lounaspaikatutkimus Helsingin keskustan ravintoloista. Asiasta uutisoi myös Metro -

lehti nettisivuillaan 27.1.2015. Blogin ylläpitäjä Sharetribe oli testannut Helsingin keskustan lounaspaikkoja yrityksen toimiston siirtyessä ydinkeskustaan. Yhdeksän työntekijän joukosta kuusi testasi yhteensä 78 eri lounaspaikkaa, arvioiden niiden ruoan joko pisteillä -1 (ei suositelisi), 0 (ei erityisen hyvä eikä huono) tai 1 (suositelisi). Näiden keskiarvojen mukaan ravintolat listattiin paremmuusjärjestykseen. Cafe Fanny oli myös yksi Sharetriben testauksen kohteista. Se sijoittui 14 parhaan ravintolan joukkoon saaden kuudenneksi korkeimmat pisteet. Edellä olevista 13 ravintolasta osa sai samat pistemäärät. Keskiarvoltaan Fanny sai 0.57 pistettä. (Metro 2015; Sharetribe 2015.)

Netscouting avulla saadut tulokset kertoivat Cafe Fannyn kuuluvan vähemmistöön, buffetruokaa pääruokatuotteena tarjoaviin lounasravintoloihin. Moni lounasravintola painotti pääruokatuotteeseen yhden tai useamman annostuotteen, jonka ohelle sai ottaa salaattibuffetin sekä keiton. Fannyn pääpaino lounaassa on lämpimän ruoan buffetissa, jossa vaihtoehtoja on yksi. Sen lisäksi tarjottavat à la carte -annokset jäävät buffetin varjoon. Erilaisten annostuotteiden tarjoaminen tuoreista aineksista ja monipuolisella makumaailmalla painottui tämänhetkisten kilpailijoiden tavoitteeksi. Cafe Fannyn siirtyminen useamman à la carte -annoksen tarjoamiseen lounaalla voi monipuolistaa tarjontaa ja mahdollistaa monipuolisemman valikoiman asiakkaalle.

4.1.2 Benchmarking

Palvelun kehittäminen ja sen parhaimpien toimintatapojen tutkiminen on tärkeä avain menestykseen. Benchmarking eli vertailuanalyysi on hyvä keino oppia muilta ja löytää uusia kehityskohteita sen pohjalta. Siinä pyritään hahmottamaan kilpailevien toimijoiden sekä markkinan tilannetta ja vertaamaan niitä omaan toimintaan. Tarkoitus on kyseenalaistaa oma tekeminen ja oppia paremmalta. Vertailtavana voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, strategiset valinnat tai toimintatavat. (E-conomic 2015; Tuulaniemi 2011, 138.)

Benchmarkkaus sisältää toisten yritysten toiminnan havainnointia, tutkimusta, vertailua sekä arviointia. Tämän avulla voidaan huomata hyviä ja toimivia työtapoja sekä havaita virheitä, joita itse osaa myöhemmin välttää. Myös oman toiminnan hyvät puolet voivat nousta esiin, kuten tietty markkinarako, jossa voidaan näyttäytyä erilaisena, omanlaisena kilpailijana. Muiden kilpailijoiden toiminnan tietäminen on myös järkevää, sillä silloin strategiset valinnat voidaan tehdä kilpailuetua ajatellen. Toisten yritysten menestyvää toimintaa on hyvä tutkia ja pyrkiä toteuttamaan sitä omassa toiminnassaan. (Business Dictionary 2015; Tuulaniemi 2011, 138-139.)

Nykypäivänä monet kanavat, kuten Internet ja muut tietolähteet ovat hyvä apu benchmarkauksessa, jos suora yhteistyö ei ole mahdollista kilpailijan kanssa. Myös itse paikan päälle

meneminen ja palvelun käyttäminen antavat tietoa tuotteesta sekä toiminnasta. Kuitenkin asiallinen käytös on kohdillaan, jottei oman yrityksen maine tahriinnu ja toiminta hankaloidu huonosti toteutetusta benchmarkkauksesta. (E-conomic 2015; Tuulaniemi 2011, 139-140.)

Uutta lounaskonseptia ajatellen benchmarkkauksen kohteiksi valittiin samanlaisen palvelukonseptin lounasravintoloita. Netscoutingin pohjalta benchmarkattiin yrityksiä, joiden lounaspalvelu vaikutti toimivalta ja menestyksekkäältä. Tavoitteena oli huomata palvelussa toimivat osat ja mahdolliset parannuksen kohteet, jotta oikeat asiat osattaisiin ottaa omaan toimintaan mukaan ja osattaisiin varoa palvelussa toimimattomia kohtia. Lounaspalvelun benchmarkkauksessa keskityttiin ruokatuotteeseen, palveluun, hintaan sekä tilaan. Tarkemmin katsottiin tuotteiden valikoimaa, laatua ja saatavuutta, palvelua, hinnan suuruutta ja suhdetta ruoan laatuun sekä tilan toimivuutta ja viihtyisyyttä. Benchmarkkaus toteutettiin käymällä kahdessa kilpailevassa ravintolassa asiakkaana. Tilaa, ruokaa sekä palvelua havainnoitiin paikan päällä ja kirjoitettiin myöhemmin ylös tärkeimmät kohdat, jotka kiinnittivät huomion. Benchmarkkauksen kohteet käsitellään nimettöminä.

Benchmarkkauksen pohjana käytetty netscouting osoitti suositut ja tasokkaat kohteet, joiden toiminnan seuraamisesta olisi hyötyä uuden konseptin suunnittelussa. Hintaluokaltaan lounaat vaihtelevat kymmenen euron molemmin puolin, mutta niiden ruoassa on selkeästi haluttu tuoda esille laatu sekä Helsingin keskustan laaja, vaihteleva ruokakulttuuri. À la carte -annoksia lounaalla tarjoilevat yritykset sanoivat internetsivuillaan luottavansa tuoreisiin ja monipuolisiin raaka-aineisiin, jotta lounashetki olisi mahdollisimman maukas. Tarjolla oli päivittäin vaihtuvan keiton ja salaattipöydän ohella yksi tai useampi annosvaihtoehto ja lisäksi kahvi tai tee sekä jopa jälkiruoka. Ruoka oli maukasta ja annoskoko hyvä. Kauniisti esitetyt annokset selkeästi tavoittelivat hieman kotiruokaa tasokkaampaa laatua ja vaihtoehtoja otettiin myös erikoisruokavaliot huomioon.

Benchmarkkaus osoitti lounasravintoloiden tilojen olevan melko pieniä. Osassa haettiin selvästi nuorekasta ja trendikästä sisustusta, kun taas eräässä kunnioitettiin vanhaa designia tyylikkäillä ratkaisuilla. Kaikki silti pyrkivät viihtyisän lounashetken luomiseen sisustuksen osalta. Ruuhka-aikana välttämätön melu ihmisten puheensorinasta oli kuitenkin huomattava. Bulevardin lähialueella olevat hieman omanlaiset, pienemmät ja yksittäiset lounasravintolat näyttivät suosionsa pitkällä jonoilla heti lounasajan alkaessa.

Runsaan ja monipuolisen valikoiman suhde hintaan oli sopiva. Valttina käytetään selkeästi erilaisten ruokamaailmoiden tuomaa eksoottisuutta niin kotimaisesta perinneruoasta aasialaiseen keittiöön. Huonona puolena, kiireettömyyden tunne työruokailijoilta tuskin katoaa, sillä ahtaat tilat ja suuri ihmisjoukko tekevät lounastamisesta hektisen. Myöskään sijainniltaan

hieman piilossa olevat ravintolat eivät houkuta paljon satunnaisia asiakkaita. Usean ravintolan tietäminen vaatii etukäteistä asiaan perehtymistä.

Benchmarkkauksen perusteella Cafe Fannyn lounaspalvelun kehittämiseen saatiin monia vinkkejä. Annosruoan etu on sen esteettisesti kauniissa asettelussa itse lautaselle nostetun buffetruoan sijaan. Myös makumaailmalla on mahdollisuus leikkiä ja erilaisten allergioiden tai ruokavalioiden huomioon ottaminen on helpompaa. Ravintolan salin tilan kokoon on vaikea ja usein mahdotonta vaikuttaa, mutta sisustuksen ja pöytien sekä mahdollisten noutopöytien sijoittelulla on suuri merkitys. Viihtyisä tila tuo kiireettömyyden tuntua. Yhdistelmänä suuri asiakaskapasiteetti sekä sujuva liikkuminen on hankala, mutta toteutettavissa. Melutasoa voidaan kontrolloida tilan akustiikka huomioon ottamalla, sekä musiikkia säätämällä.

4.1.3 Asiakaskysely Cafe Fannyn lounasruokailijoille

Kysely on aineistonkeruu menetelmä, joka on osa perinteistä tutkimusstrategiaa, survey - tutkimusta. Siinä kerätään tietoa ihmisjoukolta standardoidussa muodossa, esittäen kysymykset täysin samassa muodossa jokaiselle vastaajalle, esimerkiksi ennalta laaditulla kyselylomakkeella. Aineistonkeruumenetelmänä kysely voi olla strukturoitu ja formaali tai vapaamuotoinen ja avoin riippuen tarpeesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135, 193-194; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2013, 113-114.)

Kyselyn avulla voidaan kerätä paljon tutkimusaineistoa usealta henkilöltä monessa asiassa. Kyselylomake on tehokas, sillä se voidaan antaa samanaikaisesti monelle vastaajalle ja hyvin suunniteltuna sen tulosten kokoaminen on nopeaa ja tehokasta. Kyselylomakkeella kerättävälle tiedolle onkin kehitetty monia analyysi- ja raportointimuotoja. Tulosten tulokinnassa voi kuitenkin ilmetä ongelmia. Kyselyllä on myös huonoja puolia. Sen teoreettisuutta tai aineistoa ei pidetä kovin syvällisenä, sillä vastaajien todenmukaisuudesta ei voi olla varmuutta. Myöskään kyselyn rakenne ja annettujen vastausvaihtoehtojen sopivuus kohderyhmälle on voinut epäonnistua. Vastaajilla voi myös olla epäselvyys varsinaisen aiheen sisällöstä. Itse laatijalle hyvän kyselyn tekeminen vie aikaa ja sitä varten on haalittava paljon tietoa aiheesta. Epäonnistuneesta kyselystä voi seurata kato vastauksissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 195; Miettinen 2011, 63.)

Kyselylomakkeen tekeminen vaatii perehtymistä aiheeseen. Sisällöltään kyselyllä voidaan saada tietoa asenteista ja arvoista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, käsityksistä ja mielipiteistä sekä tosiasioista. Täsmällisiä asioita kysytään suoraan monivalinnoilla, kuten taustakysymykset: sukupuoli, ikä, ammatti, koulutus ja perhesuhteet. Avoimempiin kohtiin voidaan kysyä perusteluja tietyille vastaukselle. Onnistuneella kyselyllä voidaan tehostaa tulosten saantia. (Hirsjärvi ym. 2010, 197-198; Ronkainen ym. 2103, 114.)

Asiakkaiden mielipide palvelun kehittämisessä on tärkeä, joten Cafe Fannyssa toteutettiin paperinen kysely lounaspalvelusta ajalla 19.1. - 20.3. Tavoitteena oli kysyä asiakkaiden mielipide nykyisestä palvelusta sekä toiveita ja parannusehdotuksia lounaskonseptiin. Kyselyn oli tarkoitus tuoda esille asioita, joita voitaisiin ottaa huomioon uuden konseptin osalta, jotta tämänhetkisten asiakkaiden siirtyminen uuden palvelun käyttäjiksi onnistuisi helpommin.

Kysely tehtiin paperisella lomakkeella, jonka asiakas sai itse poimia tai se jaettiin hänelle lounaan yhteydessä. Se laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä ja asteikolla vastattavia kohtia. Peruskysymyksinä olivat myös sukupuoli ja ikäjakautuma. Kysely kattoi kaikki lounaspalvelun osa-alueet asiakaspalvelusta ruokaan, hintaan sekä tilaan. Myös asiakkaiden toiveita ja mieltymyksiä kysyttiin.

Asiakaskysely tehtiin yhdistäen opinnäytetyön teoriapohjan perusideat asiakaskokemus sekä konseptin osat ja lisäämällä yritykselle tärkeitä asioita, joita haluttiin selvittää. Konseptin peruskivet huomioiden selvitettiin asiakkaan näkökulmaa itse tuotteesta eli lounasruoasta, tilasta eli fysiikasta, joka on näkyvä, visuaalinen osa kokonaisuutta, asiakaspalvelusta eli ihmiskontaktista sekä maineesta ja suositeltavuudesta. Aisteista tärkeimmin tarkasteltavana olivat maku, haju sekä näkö. Kyselyn tarkoitus on selvittää, mitkä ovat nykyisen lounaskonseptin vahvuudet ja heikkoudet, sekä minkälaista on asiakaskunnan käyttäytyminen.

ASIAKASKYSELY CAFE FANNYN LOUNAS

Hei! Tämä asiakaskysely koskee Cafe Fannyn lounasruokailua ja on osa Pauliina Suhosen opinnäytetyötä Laurea AMK:lle. Lounasta halutaan viedä eteenpäin ja asiakkaiden mielipide on erittäin tärkeä palvelun kehittämisessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Olen mies ____ nainen ____

2. Olen alle 20 ____ 21-40 ____ 41-65 ____ yli 65 ____ vuotta

3. Olen vakioasiakas ____ satunnainen kävijä ____ työpaikkaruokailija ____

4. Kuinka usein vieraillette Cafe Fannyssa?
Useamman kerran viikossa ____ Muutaman kerran kuukaudessa ____ Harvemmin ____

5. Arvioi kohdat asteikolla 1-5, jossa 1 =erittäin huono, 2 =huono, 3 =keskinkertainen, 4 =hyvä, 5 =erinomainen.

a) ruoka	1	2	3	4	5
b) hinta	1	2	3	4	5
c) palvelu	1	2	3	4	5
d) tila	1	2	3	4	5

6. Mitä mieltä olette lounasruoasta?

7. Mitä mieltä olette palvelusta?

8. Mitä mieltä olette tilasta? Aikaisemmin Cafe Fannyssa käyneenä, onko tilan muutos onnistunut?

9. Mistä pidätte lounaassa eniten?

10. Mitä kehitysehdotuksia Teillä on? Onko Teillä toiveita lounaan ruokalistalle?

11. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten lounaspaikan valintaan? Jos ette valitse Cafe Fannya, mihin menette?

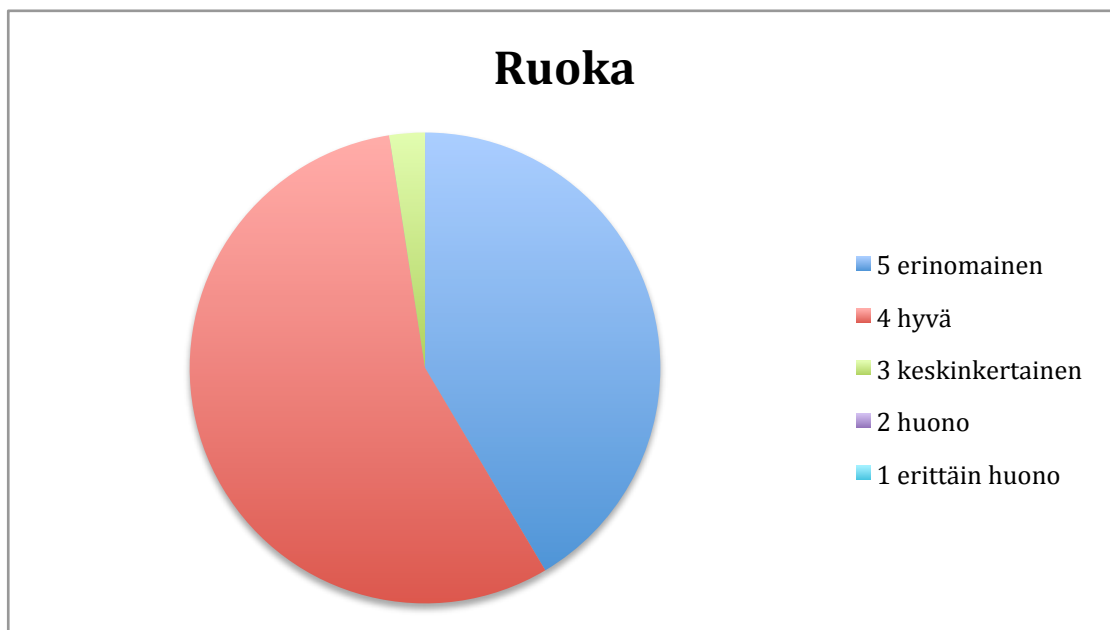
12. Aioitteko jatkossa vierailla Cafe Fannyssa lounaalla? Suositteletteko lounasta muille?

Kiitos vastauksestanne! ☺

Kuva 1: Cafe Fannyn asiakaskyselypohja

Cafe Fannyssa suoritettussa kyselyssä vastauksia tuli 42. Kyselyyn vastasi 22 miestä sekä 20 naista. Vastanneista suurin osa, 25 vastaajaa oli iältään 21-40 vuotta. Useamman kerran viikossa syömässä käyvien vakioasiakkaiden määrä oli vain 13. Kyselyn asteikolla määriteltävien kohtien vastaukset koottiin ympyräkaavioihin, joihin syötettiin tulokset Excelin avulla ja avokysymyksistä saadut mielipiteet ja kommentit laitettiin listoihin. Ympyräkaavioissa on esillä jokainen numeroarvo yhdestä viiteen eri värein ja listoissa tummemmalla esitetty kohdat ovat

monesti vastauksissa esiintyneitä mielipiteitä. Listoissa vastaukset ovat myös jaettu positiivisiin kohtiin eli ”plussiin” sekä negatiivisiin eli ”miinuksiin”.



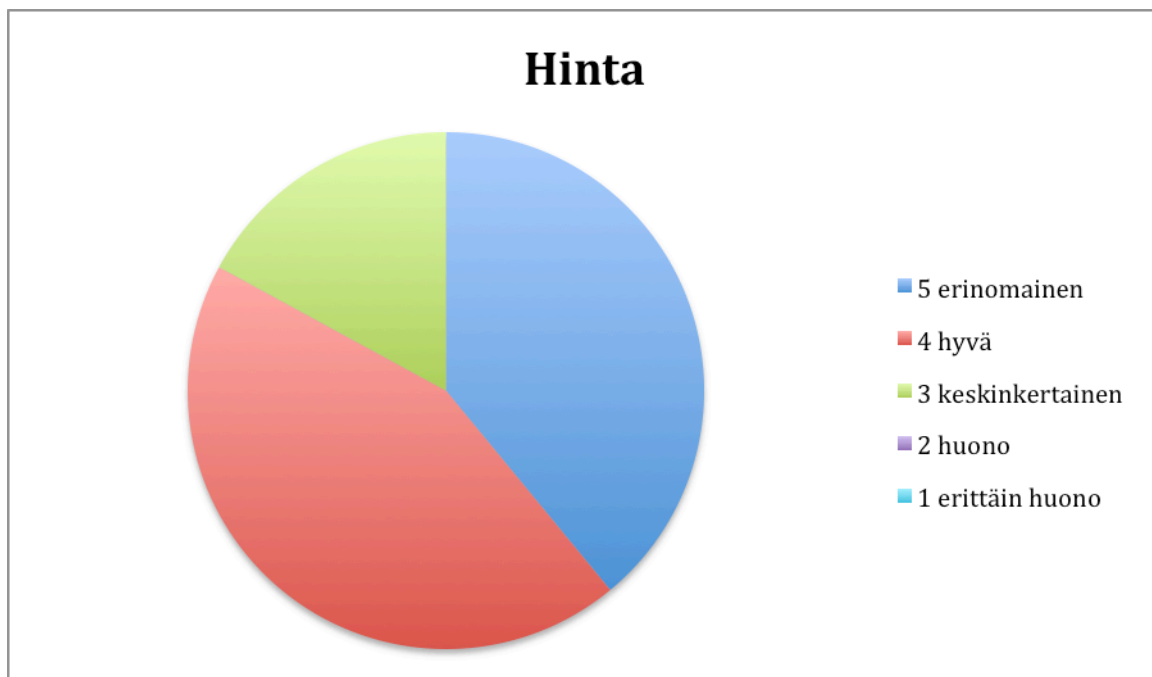
Kuvio 2: Asteikolla määriteltävät tulokset: ruoka

Ruoan, hinnan, palvelun ja tilan arviointi asteikolla 1-5, jossa 1 =erittäin huono, 2 =huono, 3 =keskinkertainen, 4 =hyvä ja 5 =erinomainen, antoi keskiarvolta hyviä tuloksia. Ruoka sai arvosanaksi keskiarvoltaan 4,4. Eniten palautetta kyselyssä tuli ruoan suhteen. Yleisesti ruokaa keuhuttiin hyvän makuiseksi ja laadukkaaksi. Suurin osa, 23 vastaajaa antoi ruoalle arvosanaksi hyvän eli 4.

<u>Plussat</u>	<u>Miinukset</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Erinomaista • Hyvät maut, mausteista • Puoli-kevyt vaihtoehto lounaaksi • Hyvä salaattipöytä, ruokaisa valikoima • Hyvät keitot • Laadukasta • Hyvin tehtyä, tuoretta • Maukasta pääruokaa • Vaihtelevaa, valinnanvaraa, monipuolisuus • "Löytöjä" esim. munavoi, pähkinät • Hinta-laatu suhde • Hyvä leipävalikoima • Hyvä kahvi 	<ul style="list-style-type: none"> • Lämmin ruoka usein "mättöä laarissa" • Salaatteihin vaihtelua • Laadukkaampaa • Mielikuvitusta ruokiin • Pääruoka ei aina sovi gluteenittomalle • Lisää kasvisruokia • Lisää kalaa ja kanaa • Lisää aasialaista ruokaa • Vanha leipävalikoima takaisin • Toiveena useampi lämminruokavaihtoehto

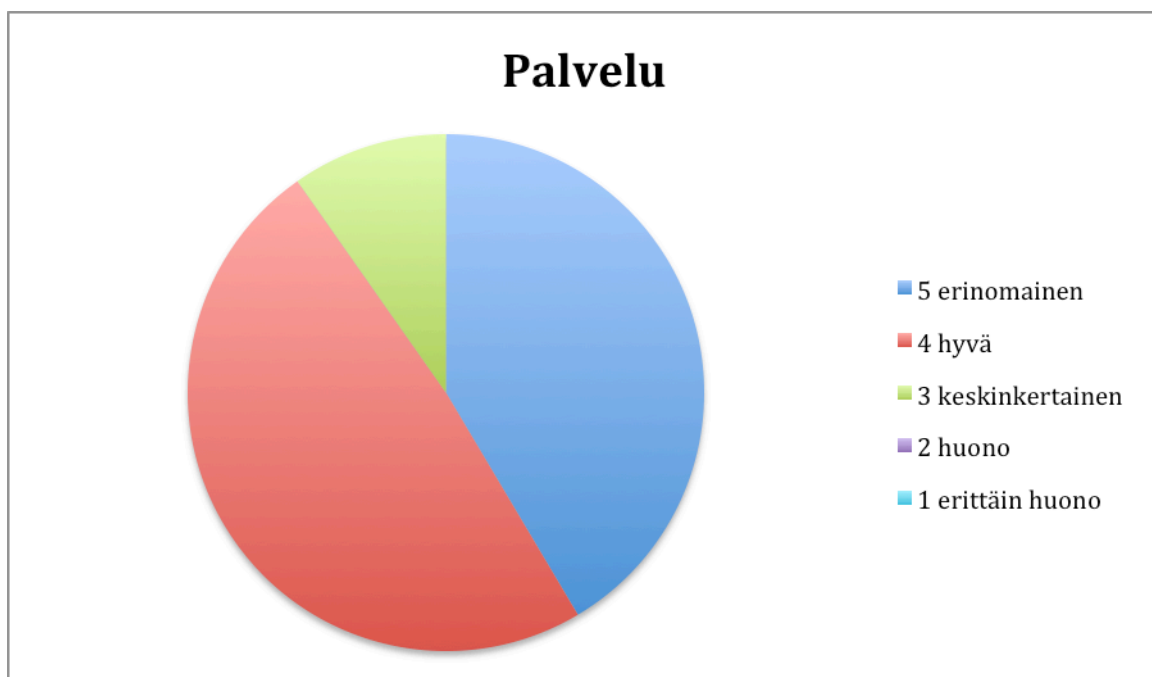
Kuvio 3: Avokysymysten tulokset, ruoka

Eniten myönteistä palautetta ruoasta tuli salaattipöydästä sekä keitoista. Myöskin lounaan monipuolisuus ja valinnanvara saivat kehuja. Lounaan valtteina pidettiin myös pieniä erikoisuuksia, kuten salaattipöydän ruokaisimmat valinnat, erilaiset levitteet ja pähkinät sekä hyvä leipävalikoima. Lounasruoan huonoina puolina pidettiin lämpimän ruoan laatua, laatutason epätasaisuutta sekä valikoiman laajentamista. Yksi suurimmista toiveista oli saada lisää kasvisruokavaihtoehtoja listalle joko annostuotteena tai buffetiin. Myös lounaan lämpimän ruoan valikoimaa toivottiin kasvatettavan.



Kuvio 4: Asteikolla määriteltävät tulokset, hinta

Hinnan keskiarvona kyselyssä oli 4,2. 18 vastaajaa antoi hinnalle arvion hyvä. Vastauksissa hinta-laatu suhdetta keuhuttiin parhaaksi alueen lounasravintoloista. Hinta oli muutenkin kyselyn mukaan tärkeä tekijä lounaspaikan valinnassa. Moni kilpaileva lounasravintola tarjosi saman hintaista lounasta, joten valikoima ruoan, palvelun ja tilan suhteen nousi tärkeämmäksi tekijäksi. Sopimusruokailijoille alhaisempi sopimushinta toimii kuitenkin houkuttimena valita Cafe Fanny.



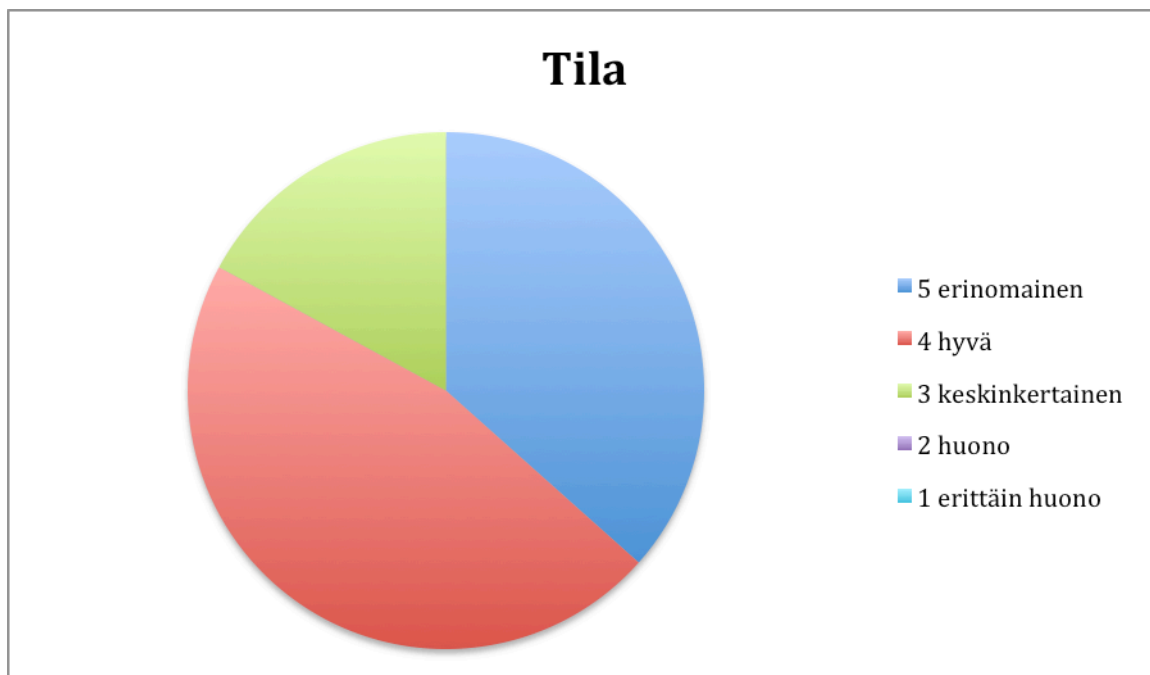
Kuvio 5: Asteikolla määriteltävät tulokset, palvelu

Palvelu sai keskiarvoksi 4,3. Tärkeänä osana kokonaisuutta, asiakaskohtaukset saivat enemmistöltä, 20 vastaajalta arvosanaksi 4 eli hyvän. Kukaan vastaajista ei kokenut tason olevan keskinkertaista huonompaa, vaan moni kehuikin tasoa erinomaiseksi.

Plussat	Miinukset
<ul style="list-style-type: none"> • Ystävällistä • Asiakkaat huomioivaa • Rentoa • Palvelun laatu riippuu kassahenkilöstä (eräs salihenkilö syy Fannyn valintaan lounaspaikkana) • Tehokasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun laatu riippuu kassahenkilöstä • Pöytien siistiminen voisi olla ripeämpää

Kuvio 6: Avokysymysten tulokset, palvelu

Palvelun parhaana puolena pidettiin ystävällisyyttä ja asiakkaiden huomioimista. Palvelun laatu jakoi kuitenkin mielipiteitä, sillä moni koki sen tason vaihtelevan kassahenkilöstä riippuen. Erästä työntekijää kuitenkin kehuittiin yhdeksi niistä syistä, miksi Fannyn kannattaa tulla lounaalle. Yleisesti salihenkilöiden toiminnan hitaudesta pöytien siistimisessä tuli moitetta.



Kuvio 7: Asteikolla määriteltävät tulokset, tila

Tilan mukavuudesta kysyminen oli ajankohtaista, sillä salin sisustusta uusittiin joulukuussa 2014. Yleisarvosanaksi nykyinen tila sai keskiarvolta 4,2 suurimman osan, 19 vastaajan antaessa tilalle arvosanan hyvä. Osalle vastaajista mielipiteeseen vaikutti tieto aiemmasta sisustuksesta, mutta ensikertalaiset antoivat vastauksensa täysin uuden kokemuksen perusteella.

Plussat	Miinukset
<ul style="list-style-type: none"> Kesäterassit huikeat Miellyttävä tila Onnistunut muutos Ruoan ottaminen selkeämpää Puistonäkymä ainutlaatuinen Vapaita paikkoja löytyy aina, isommallekin porukalle Uudet pöytätasot Tilavampi, avarampi Valoisuus Hyvä musiikki 	<ul style="list-style-type: none"> Ahdas noutopöytien luota Meluisa, akustiikka huono Seinät kalseammat muutoksen myötä Värikkyys, persoonallisuus katosi Pöytäjärjestys huono Sijainti syrjässä satunnaiselle kävijälle

Kuvio 8: Avokysymysten tulokset, tila

Tilan muutos sai hyvää palautetta avaruuden ja tilavuuden sekä uusien pöytäpintojen suhteen. Seinien värimaailman hillitymmät sävyt koettiin kuitenkin hieman persoonattomaksi. Noutopöytien suhteen tilan jaon kerrottiin olevan ahdas. Yleisesti ottaen sijainti Sinebrychoffin puiston kupeessa sai kehua kauniista miljööstä sekä kesäterasseista. Satunnaiselle kävijäl-

le sijainti on silti hankala. Helsingin keskustassa liikkuva asiakas ei eksyisi Bulevardin varrella sijaitsevaan Fannyyn, ellei tietäisi etsiä sitä sieltä.

Kyselyn tuloksissa selvisi myös suosituimmat kilpailevat lounasravintolat. Niistä osa oli ennalta tehdyn benchmarkkauksen kohteita ja suurin osa sijaitsi Cafe Fannyn lähellä. Ruokailijat suosivat eniten Pompieria, Thai Orchidia, Deli Cafe Mayaa, Tony's Deliä, Sandroa, Trocaderoa ja Elmun baaria vaihtoehtoinaan. Cafe Fanny onnistui kuitenkin miellyttämään myös ensikertalaisia ja vastaajat aikoivat suositella Fannyn lounasta ja jatkaa käymistä tulevaisuudessa.

4.1.4 Haastattelu Cafe Fannyn lounasasiakkaille

Haastattelu on menetelmänä yleinen ja tehokas tapa kerätä tietoa asiakkaista. Siinä ollaan suoranaudessa yhteydessä kohdehenkilön kanssa ja saadaan vastaukset kielellisesti. Tutkimus-haastatteluita on kolmea tyyppiä, ensimmäisenä strukturoitu eli lomakehaastattelu, jossa noudatetaan ennalta tehtyä lomaketta ja edetään sen mukaisesti. Toisena on avoin haastattelu, jonka tyyli on vapaa ja joka on enemmänkin keskustelua, jossa kysymyksiä nousee esiin aihepiireittäin keskustelun edetessä. Haastattelun aihe voi vaihdella laajastikin ja muuttaa täysin suuntaansa. Kolmas haastattelutyyppi on teemahaastattelu, joka jää edellisten kahden välimaastoon. Siinä haastattelun aihepiirit ja teemat ovat ennalta suunniteltuja ja kirjattu ylös, mutta kysymyksen esittäminen ja järjestys on vapaa. Haastattelulla päästään lähelle henkilön omaa elämää ja motiiveja palvelujen käytössä. Mitä pitempi aika haastatteluun on varattu ovat mahdollisuudet suuremmat saada enemmän tietoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 204, 208; Tuulaniemi 2011, 148.)

Haastattelun käyttämisessä on monia etuja, mutta myös haittoja. Etuna haastattelussa on sen joustavuus niin kysyttävän tiedon kuin vastauksienkin suhteen. Haastatteluaineistoa voidaan muokata tarpeen mukaiseksi ja itse haastattelutilanteessa on mahdollista myötäillä vastauksia saaden lisätietoa halutuista asioista. Haastateltavalla on suuri rooli ja hänellä on mahdollisuus kertoa vapaasti kuinka hän kokee tietyt asiat. Ilmeet, eleet sekä mahdollisuus ottaa kantaa kumpaan tahansa suuntaan tuovat arvokasta lisätietoa. Haastattelun avulla voidaan tarkentaa jo ennalta olevia kysymyksiä tai syventää entistä lähemmin haluttuun aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 204-205.)

Hyvän haastattelun toteuttaminen vie aikaa. Itse haastattelijan on valmistauduttava ja kootava aineisto hyvin, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman mutkaton ja tunnelmaltaan rento. Usein haastateltava voi tuntea olonsa uhatuksi tai pelätä haastattelutilannetta, jolloin vastaukset voivat poiketa totuudesta. Myöskin haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde voi vaikuttaa siihen mihin suuntaan vastaukset ohjautuvat ja antaa joko liian myönteisiä tai

kielteisiä vastauksia. Jotkin ihmiset haluavat antaa tietyn kuvan itsestään. (Hirsjärvi ym. 2010, 206.)

Asiakaskyselyn tueksi haastateltiin myös kahta lounasasiakasta. Kysely itsessään ei antanut tarpeeksi kattavaa ja luotettavaa tietoa, sillä vastaajien määrä jäi vähäiseksi. Se kertoi lähinnä vakituisen työruokailijan kannan, muttei paljoakaan vapaa-ajalla lounaalla käyvän, satunnaisen asiakkaan kantaa. Haastattelu tehtiin ennalta suunnitellun pohjan mukaisesti puoli-strukturoituna, pohjaavien kysymysten kautta. Cafe Fannyn asiakkaille tehty haastattelut kohdistuivat satunnaisiin ravintolassa oleviin lounasruokailijoihin. Haastateltavina oli iältään 21-40 vuoden ikäryhmään kuuluvia henkilöitä, jotka eivät olleet työruokailijoita. Haastateltavana oli sekä mies- että naishenkilö. Kumpikin käyttää harvoin lounaspalveluja ja sopi siksi hyvin vastaajaksi tehtyyn haastatteluun.

Haastattelun kysymyspohjan (Liite 1) ensimmäisenä kysymyksenä oli taustaa kartoittava kysymys iästä sekä sukupuolesta. Seuraavaksi kysyttiin lounasruokailun luonnetta ja syytä siihen. Haluttiin selvittää olivatko vastaajat usein lounaalla käyviä asiakkaita. Yleisen lounastiedon kartoittamiseksi kysyttiin myös väyliä, joiden kautta asiakas hakee tietoa lounaspalveluista sekä syitä, joiden perusteella ravintolan valinta tapahtuu. Cafe Fannyn liittyen kysyttiin asiakkuuden luonnetta sekä mielipidettä lounaasta. Viimeisenä kysyttiin kilpailevista ravintoloista ja lounasvaihtoehtoista.

Vastaajien mukaan lounaalla käyminen tapahtuu vapaa-ajalla, jolloin sille annetaan aikaa ja paikka valitaan menun, hinnan ja sijainnin perusteella. Hinta ei saa olla liian korkea, varsinkin uusia lounaspaikkoja kokeillessa. Hinta ja laatu eivät välttämättä kohtaa. Ravintolavaihtoehtoja etsitään Internetistä ystävien suositusten tai luettujen arvostelujen ja artikkeleiden perusteella. Sijainti on toisille tärkeä, sillä lounaalla ei halua lähteä liian kauas. Vapaa-ajalla lounastaja kuitenkin käyttää lounaaseen runsaasti aikaa, jolloin sijainti ei välttämättä ole niin tärkeä. Matka ravintolaan kuuluu osana lounaskokemukseen.

Haastateltaville Cafe Fanny on entuudestaan tuttu, mutta siellä tulee käytyä harvoin. Sijainniltaan se on liian kaukana työruokailuvaihtoehtoksi ja siksi vierailut jäävät vapaa-ajalle ja satunnaisiksi. Yleisesti Fannyssa miellyttävät ruoka sekä palvelu ja miljööltään hyvä tila. Sijainti on kuitenkin etäinen. Parannusehdotuksena lämminruokavaihtoehtoja voisi lisätä, joko annoksina tai buffetiin. Lounasvaihtoehtoja ja suosikkeja olivat muun muassa Factory Aleksanterin kadulla, jossa pidettiin eniten runsaasta valikoimasta. Myöskin tilaltaan se on varma valinta, sillä paikkoja on aina ruuhkaisimpanakin aikana. Vaihtoehtona toimivat myös kauppohen palvelutiskit ja kotoa tuodut eväät, sillä ne ovat halpoja ja nopeita.

Haastatteluiden pohjalta Cafe Fannyn asiakastietoa saatiin täydennettyä myös ravintolan saattunaisemman ja harvemmin käyvän asiakkaan kohdalta. Saadun tiedon mukaan yksittäisten vapaa-ajalla käyvien asiakkaiden määrä on huomattavasti työpaikkaruokailijoita pienempi ja heidän lounaspaikkavalintansa vaihtelevat suuresti.

4.2 Asiakastiedon kokoaminen ja esittäminen

Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin suunnittelu -vaihe vastaa kehitystä, sillä sen tarkoitus on ideoida, konseptoida ja valmistaa prototyyppieä käytäntöön. (Tuulaniemi 2011, 128, 131). Saatu asiakastieto kootaan selkeiksi esimerkeiksi, jotta sen käyttäjien tunnistaminen olisi helpompaa. Heidän matkansa palvelun läpi on hyvä esittää, jotta prosessin muutosta voidaan verrata uuden palvelun asiakkaan palvelupolkuun. Luodaan esimerkit palvelun käyttäjistä ja käytöstä nykyhetkellä.

Asiakaskunnan käyttäytymisen tietäminen helpottaa heidän ohjaamistaan onnistuneesti uuden palvelun käyttäjiksi. Menetelmät on valittu yksinkertaistamaan palvelun ja sen asiakkaiden esittämistä. Näin henkilökunnan on helppo tunnistaa kriittiset pisteet, joissa heidän on autettava ja ohjattava asiakasta eteenpäin haluttuun suuntaan.

Asiakaskyselyn, haastattelujen, benchmarkkauksen sekä netscoutingin pohjalta luotiin asiakasprofiilit näkyvimmistä ja yleisimmistä asiakastyypeistä. Heille omakohtaisesti luotavat palvelupolut auttavat ymmärtämään, missä kriittisissä pisteissä palvelussa on kehitettävää ja mitä parannuksia voidaan tehdä ohjataksien asiakas halutulle reitille uutta palvelukonseptia ajatellen.

4.2.1 Asiakasprofiilit Cafe Fannyn lounasruokailijoista

Cafe Fannyssa toteutetun asiakaskyselyn sekä haastatteluiden pohjalta luotiin kaksi asiakasprofiilia. Profiilien avulla on tarkoitus selvittää asiakaskunnan kohderyhmiä ja potentiaalisia asiakkaita. Tietämällä asiakastyypit ja heidän mieltymyksensä voidaan vaikuttaa heidän palvelukokemukseensa toivotulla tavalla. Uuden konseptin toteuttamisessa on myös otettava huomioon jo olemassa olevien asiakkaiden toiveet ja mieltymykset, jotta muutos olisi onnistunut. Asiakasprofiilit tehtiin kokoamalla perustietojen, sukupuolen ja iän lisäksi tyyppillisen käyttäytymisen piirteet sekä yleisin kanta Cafe Fannyn lounaaseen.

Asiakasprofiilit eli persoonat ovat hyvä tapa tiivistää tutkimuksessa saadut asiakastiedot toimintamalleineen ja motiiveineen. Profiilissa nostetaan esiin tutkittavista henkilöistä erottuvia ryhmiä, joiden toimintamalli on ryhmän sisällä toistuva. Nämä havaitut ryhmät ovat hyvä pohja ja palvelun kehittämislle ja ideoinnille. Niiden avulla voidaan kehittää erilaisia konsepteja,

joista ottaa käyttöön sopivin kriittisen tarkastelun jälkeen. (Stickdorn ym. 2010, 178; Tuulaniemi 2011, 154-155.)

Onnistunut profiilien tutkinta voi antaa edellytykset sekä asiakkaan piileviin tarpeisiin vastaamiseen, että liiketoiminnan puolelta halutun myynnin lisäämiseen. Tämän pohjalla on käyttäytymisprofiili, joka löytyy jokaiselta ihmiseltä ja ohjailee heidän toimintaansa tiettyyn suuntaan. Tietyt olosuhteet voivat kuitenkin saada toiminnan muuttumaan esimerkiksi varovaisesta tehokkaaksi. (Tuulaniemi 2011, 155.)

Asiakkaiden peruskäyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää palvelua kehitettäessä. Asiakasprofiilit kiteyttävät tutkimuksesta saadun tiedon kertoen asiakkaan toimintamallista ja sen motiiveista, arvoista, peloista ja esteistä. Varsinkin asiakkaan arvojen ymmärtäminen antaa avaimet hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Hyvin tehdyt asiakasprofiilit ovat erinomainen pohja suunnitteluun ja ideointiin sekä palvelun konseptointiin. Profiilin ja asiakasymmärryksen mukaisesti rakennettu konsepti on kohdennettu. Löytämällä tiettyjä asiakassegmenttejä voi yritys pyrkiä luomaan arvoa niiden kanssa. Myös markkinointi voidaan suunnata segmenttien mukaisesti. Asiakasprofiileilla saatujen uusien näkökulmien kautta voi palvelu näyttää täysin erilaiselta. (Stickdorn ym. 2010, 178; Tekes 2009, 18; Tuulaniemi 2011, 156.)



Vakioasiakas

Mies

Työ- sekä sopimusruokailijat
41-65v

Käy usein Cafe Fannyssa

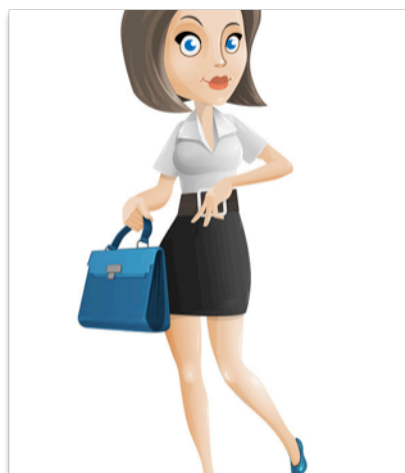
Pitää Fannyn lounaan salaattibuffetista
ja keitosta sekä vaihtelevuudesta

Käydessään muualla lounaalla, valitsee
menun ja sijainnin mukaan

Kuva 2: Asiakasprofiili, vakioasiakas

Cafe Fannyn asiakaskyselyn perusteella asiakaskunta koostuu vakioasiakkaista sekä satunnaisista asiakkaista, joista molempiin kuuluu työruokailijoita. Vakioasiakkaista useimmiten lounaalla käyvät ovat sopimusasiakkaita. Vakioasiakas on useimmiten mies ja keski-ikäinen. Va-

kioasiakas vierailee usein Fannyssa ja kokee tarjonnan olevan hyvä ja monipuolinen. Hänen mielestään lounaslista vaihtelee sopivasti, jolloin buffetista löytyy aina mieluista syötävää varsinkin salaattien ja keiton osalta. Lounaalla usein käyvänä, vakioasiakaskin valitsee välillä lähialueen toisen ravintolan vaihtelun vuoksi, mutta palaa uudelleen Cafe Fannyyn.



Satunnainen asiakas

Mies tai nainen

Usein työruokailija

21-40v

Käy harvoin Cafe Fannyssa

Pitää Fannyn lounaan monipuolisuudesta ja terveellisyydestä (esim. salaattit)

Valitsee lounaspaikan läheisen sijainnin ja ruoan laadun sekä menun perusteella

Kuva 3: Asiakasprofiili, satunnainen asiakas

Satunnainen asiakas on myös usein työruokailija ja iältään 21-40 vuotta. Nais- tai mieshenkilö käyttää useita eri lounaspalveluja, joten hänen käyntinsä Fannyssa ovat vähäisiä. Lounaspaikan valinnassa on tärkeintä menun tarjonta, läheinen sijainti sekä ruoan laatu. Muuttaakseen satunnaisen kävijän vakioasiakkaaksi, olisi tarjonnan oltava monipuolinen, eri ruokakulttuureja edustava sekä tarpeeksi laaja.

Haastattelun avulla saatiin lisätietoa satunnaisen kävijän lounaskäyttäytymiseen. Nuori henkilö on useimmiten satunnainen kävijä, sillä hän haluaa kokeilla monia eri vaihtoehtoja ja pitää niin mielenkiintoa yllä. Toisaalta monella nuorella lounas syödään omalla työpaikalla ja vapaa-ajan lounastaminen jää vähäiseksi. Lounaalla käyminen koetaan trendikkääksi, mutta rahatilanne voi laittaa vastaan. Vanhempi asiakas on usein vakioasiakas. Hyväksi koettu palvelu houkuttaa käymään useammin ja on varma, tuttu valinta.

Asiakasprofiilien luominen auttoi näkemään lounaan asiakaskunnan perustyyppit, joiden käyminen on elintärkeää yritykselle. Uuden konseptin käyttöönotossa on siis huomioitava varsinkin nämä kaksi asiakastyyppeä, sillä he ovat avainasemassa muutoksen onnistumiselle. Vakioasiakkaan kohdalla on otettava enemmän asioita huomioon, sillä palvelun käyttäminen on rutinoi-

tunut ja valinnat usein jo ennalta selkeät. Jotta uuden palvelun sujuvuus oli yhtä hyvä, on mietittävä, mitkä asiat pitävät vanhatkin asiakkaat tyytyväisinä sekä millä asioilla voidaan nostaa heidänkin kokemuksensa tasoa vielä entisestään. Satunnainen kävijä on täynnä mahdollisuuksia. Uuden muutoksen myötä on mahdollisuus muuttaa satunnaiset asiakkaat vakioasiakkaiksi, jos heidät onnistutaan vakuuttamaan monipuolisuudella, vaihtoehtojen runsaudella, laadulla sekä viihtyvyydellä.

4.2.2 Asiakasprofiilien palvelupolut

Cafe Fannyn asiakasprofiilien tueksi luotiin asiakasprofiileille omat palvelupolut, joissa asiakkaan toiminta ja siihen vaikuttavat tekijät näkyvät selkeästi. Monen palvelupolun pisteen aikana yrityksen on mahdollista vaikuttaa palvelun onnistumiseen ja onkin tärkeä tarkkailla mitkä tekijät voivat ohjata asiakasta haluttuun suuntaan. Hyödyntäen asiakasprofiilien polkua, voidaan suunnitella uusi palvelupolku, jolla asiakas tekee toivotut valinnat yrityksen hyödyksi.

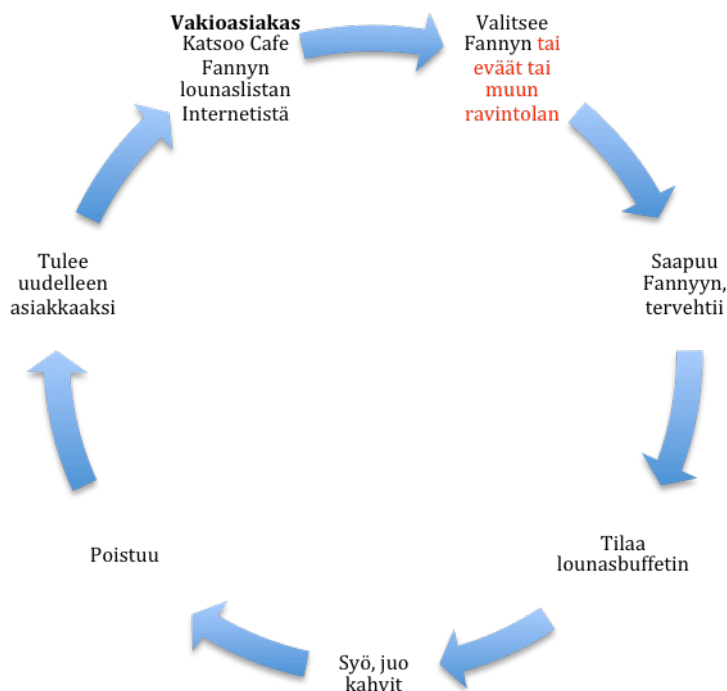
Palvelupolun avulla esitetään asiakkaan kulkema matka palvelun aikana. On tärkeää tunnistaa polun kontaktipisteet, sillä niissä pisteissä asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Pisteet voidaan tunnistaa asiakastutkimuksen kautta, perehdyttäessä asiakkaan toimintaan. Kohtaamiset voivat olla kasvokkain koettuja tai esimerkiksi Internetin kautta. Kokonaisuudessaan palvelupolku esittää koetun asiakaskokemuksen. (Stickdorn ym. 2010, 158.)

Palvelupolun esittäminen visuaalisesti on oltava selkeä, mutta sisällettävä tarpeeksi tietoa kyseisen asiakkaan toimintamallista. Asiakasprofiilit ovat hyvä pohja yksilöllisten ja tarkkojen palvelupolkujen rakentamiseen, sillä asiakkaalta itseltään saatu tieto on paras lähde. Palvelupolun avulla voidaan esittää asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat tekijät ja näkemään palveluprosessi käyttäjälähtöisesti. (Stickdorn ym. 2010, 158-159.)

Palvelupolku kuvataan aikajärjestyksessä ja siinä on usein monia tasoja. Osa kontaktipisteistä voi olla palveluntarjoajan ulottumattomissa, esimerkiksi ystäviltä saatu tieto tarjouksesta tai hyvästä ostopaikasta. (Stickdorn ym. 2010, 160.) Kuvassa 1 esitetty palvelupolun malli on hyvin yksinkertainen, esittäen neljä kontaktipistettä kauppareissun aikana. Palvelupolun kehittäminen yksilöllisemmäksi voitaisiin toteuttaa lisäämällä tietty kauppa, tietyt tuotteet, tietty jono tai muita yksityiskohtia, jotka muuttavat polun suuntaa. Asiakas tai palveluntarjoaja voi siis muokata valinnoillaan ja vaihtoehtoillaan palvelupolkua (Koivisto 2007, 67).

Asiakasprofiilien palvelupolut koostettiin vakioasiakkaan sekä satunnaisen kävijän lounasruokailusta Cafe Fannyssa. Vakioasiakkaan polkuun saatiin tarpeeksi tietoa asiakaskyselyn pohjalta, mutta satunnaisen kävijän polkua varten tehtiin haastattelut, jotta tärkeimpiin kohtiin

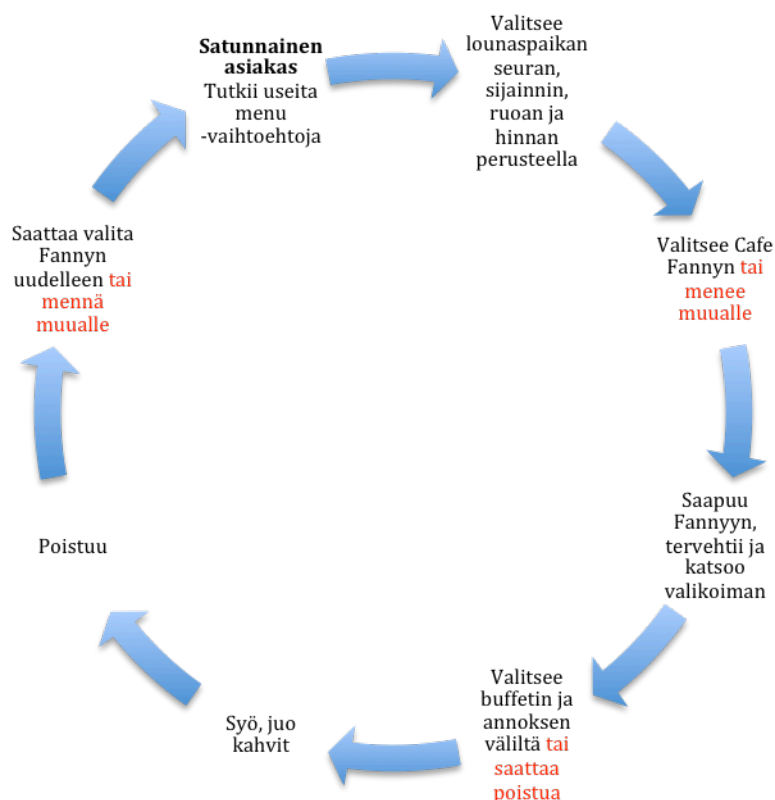
saataisiin selvyys. Palvelupoluissa on esitetty punaisella kriittisimmät kohdat palvelussa, jossa asiakas voidaan menettää.



Kuvio 9: Asiakkaan palvelupolku, vakioasiakas

Cafe Fannyn vakioasiakkaan palvelupolku on esitetty yleisimmän lounaskäyttötymisen mukaan. Vakioasiakas pitää Fannya aina vaihtoehtona ja katsoo lounaslistan tarjonnan. Useimmiten asiakas käy Fannyn lounaalla, mutta saattaa vaihtoehtona valita toisen lounasravintolan tai syödä omat eväät. Syynä muuhun valintaan voi olla esimerkiksi parempi lounasruokavaihtoehto, hinta, sijainti tai nopeus. Vakioasiakkaan tunnistaminen on tärkeässä roolissa, joten heidän huomioimisensa ja osoitus siitä, että heidät toivotetaan aina tervetulleiksi auttaa ylläpitämään tyytyväisyyttä. Vakioasiakkaan saa tulemaan usein uudelleen pitämällä yllä laadukasta ja monipuolista tasoa sekä ruoassa, palvelussa että tilan viihtyvyydessä. Asiakaskokemus ei pilaannu vakioasiakkaalta niin äkkiä, sillä ravintolan tuntevana asiakkaan on helpompi antaa anteeksi pienet epäonnistumiset.

Vakioasiakkaan kohdalla palvelun muuttaminen voi olla riskialtista. Asiakas on jo tottunut tiettyyn toimintamalliin sekä tuotteeseen ja pitää siitä. Uuden tuominen voi olla hyvä asia joidenkin asiakkaiden kohdalla, he voivat kokea lounaskonseptin vielä paremmaksi ja yllättyä uusista vaihtoehtoista, mutta osa asiakkaista voi kokea palvelun tason laskeneen. Siksi varsinkin vakioasiakkaiden kohdalla on muutos esitettävä mahdollisimman positiivisena kokemukseksi ja ohjattava heitä uuteen toimintamalliin. Asiakaspalvelija rooli nousee tärkeään osaan, sillä hänen on opastettava asiakasta selkeästi uuden palvelun käytössä.



Kuvio 10: Asiakkaan palvelupolku, satunnainen asiakas

Satunnaisen asiakkaan palvelupolussa on useampia kriittisiä kohtia. Kun satunnainen asiakas päättää lähteä lounaalle, joko työaikanaan tai vapaa-ajalla, hän tutkii useita lounasvaihtoehtoja menun, hinnan, seuran ja sijainnin suhteen. Sen hetkiseen tilanteeseen sopien asiakas valitsee parhaan vaihtoehdon. Tähän lounasravintolat eivät esimerkiksi sijaintinsa suhteen voi vaikuttaa. Ratkaiseva hetki uuden asiakkaan kohdalla on myös asiakaspalvelijan ensikohtaus. Uuden palvelun käyttäminen ei välttämättä luonnistu ilman neuvontaa. Asiakas valitsee mieluisimman vaihtoehdon tai jättää kokonaan menemättä ravintolaan, jos hän ei löydä mieleistä vaihtoehtoa. Satunnainen asiakas voi valita lounaan sijasta esimerkiksi kotona syömisestä. Jos asiakas kuitenkin valitsee Cafe Fannyn ja saapuu paikalle, on vielä mahdollista, että valikoiman paikanpäältä nähtyään hän poistuu. Jos asiakas jää, hän valitsee mieluisimman lounasvaihtoehdon listalta.

Kokonaiskokemuksen perusteella määräytyy asiakkaan tuleva käyttäytyminen. Poistuttuaan asiakas saattaa valita hyvän kokemuksen perusteella Fannyn uudelleen, jolloin esimerkiksi matkan aiheuttama vaiva ei tunnu enää niin suurelta. Toisaalta satunnainen kävijä voi haluta kokeilla muitakin lounaspalveluita ja siksi mennä muualle seuraavalla kerralla. Satunnaisen asiakkaan muuttaminen vakioasiakkaaksi voi olla hankalaa, mutta sen toteuttaminen vaatii palvelun tason ylläpitämistä ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Muutos lounaskonseptissa voi

olla myönteisesti vaikuttava tekijä satunnaisen asiakkaan kohdalla, sillä uusien vaihtoehtojen tarjoaminen tuo asiakkaalle lisää valinnanvaraa.

4.3 Uuden lounaspalvelukonseptin esittäminen ja arviointi

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä osassa esitetään uusi lounaspalvelukonsepti sekä arvioidaan sen toimivuutta saadun asiakas- ja kilpailijatiedon perusteella. Tuulaniemen (2011, 131) palvelumuotoilumallin kolmas painopiste palvelun täsmentäminen ja toteutus sisältää mallin esittämisen lisäksi jatkuvan kehitystyön. Blueprint menetelmän avulla esitetyn uuden palvelun arviointi tapahtuu asiakaskokemukseen ja liiketoiminnallisen arvon kautta. Tavoitteena on esittää palvelun osapuolille selkeästi itse palvelu ja sen vaatimat resurssit.

Service blueprintin avulla esitettiin uusi lounaskonsepti, jotta sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan rooli olisi selkeästi esillä. Uusi palvelukonsepti muuttaa asiakaspalvelijan roolin aktiivisemmaksi, kun samalla se tarjoaa asiakkaalle uusia vaihtoehtoja. SWOT -analyysi auttoi tulkitsemaan uuden palvelun eri puolia sekä niiden toimivuutta ja sen apuna käytettiin konseptin kahdeksaa peruskiveä. Palvelun toimivuuden arviointi on hyvä tapa ehkäistä ja varautua mahdollisiin ongelmiin, joita uuden konseptiin käyttöönotossa voi ilmetä.

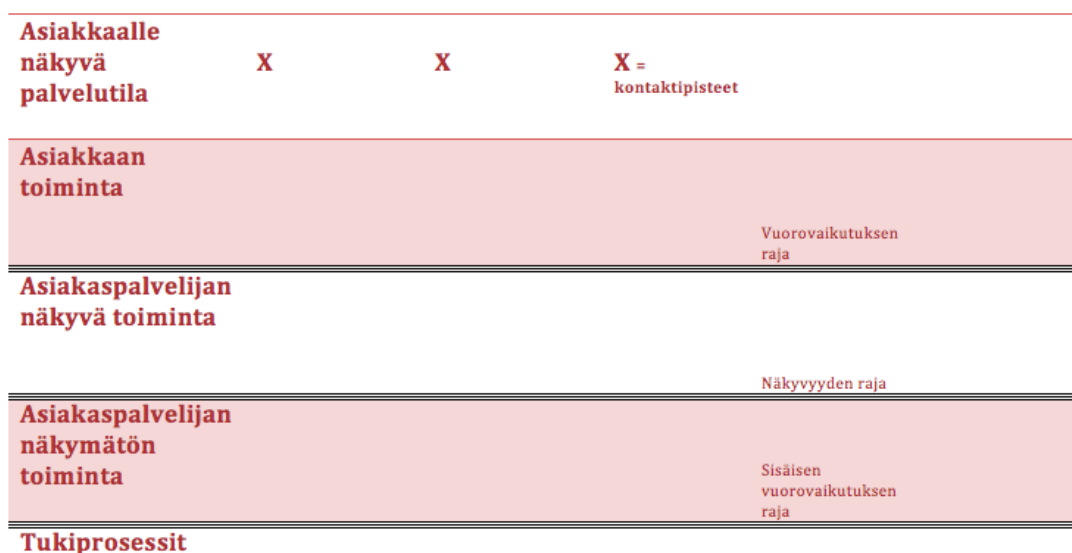
4.3.1 Cafe Fannyn lounaspalvelun service blueprint

Uusi lounaspalvelukonsepti esitettiin service blueprintin avulla, jotta sen kaikki osat ja palvelukohtaamiset olisivat mahdollisimman tarkasti ja helppolukuisesti esillä. Palvelun pohjapiirrosta on hyvä käyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden kouluttamisessa sekä prosessia tarkkailla. Service blueprintin avulla pystytään esittämään uusi konsepti selkeästi, jotta se hyödyttäisi uusien työntekijöiden asettumista rooliinsa Cafe Fannyssa. Uuden mallin omaksuminen on hyvä tapa oppia toimimaan yhtenäisesti ravintolassa, jotta myös asiakkaille muodostuu selkeä käsitys konseptista.

Service blueprint on palvelumalli eli visuaalinen kuvaus, jonka avulla voidaan esittää jokainen yksittäinen kohta ja tekijä palvelussa ja kuinka ne liittyvät toisiinsa. Kaaviossa näkyy jokainen asiakkaan kokema kontaktipiste, kuin myös ”näkömätön” osa palvelusta eli se mitä tapahtuu kulisissa. Service blueprintin tekeminen vaatii tietoa palvelun käyttäjästä, tarjoajasta ja muista palveluun liittyvistä tekijöistä ja toimijoista. Blueprint esittää yksittäisen yrityksen tapaa kuvata palvelujaan. (Innokylä 2014; Stickdorn, Schneider & co. 2010, 204; Tuulaniemi 2011, 210-211.) Kaaviosta on hyötyä varsinkin kun kehitettävä palvelu halutaan esittää ymmärrettävästi kaikille prosessissa mukana oleville (Innokylä 2014).

Service blueprint koostuu viidestä osasta: asiakkaalle näkyvästä palvelutilasta, asiakkaan toiminnasta, asiakaspalvelijan näkyvästä (näyttämö) sekä näkymättömästä (kulissi) toiminnasta sekä tukiprosesseista. Prosessikaavion yläreunassa kuvataan palvelutilat: fyysiset, virtuaaliset sekä sosiaaliset, joissa asiakas kokee palvelua. Yläreunaan kuvataan seuraavaksi myös asiakkaan toiminta aikajärjestyksessä, jossa näkyvät kaikki vaiheet eli kontaktipisteet joissa hän osallistuu palveluprosessiin. Ylin taso esittää sen arvoketjun joka muodostaa kyseisen palvelun. (Innokylä 2014; Tuulaniemi 2011, 211.)

Keskimmäisenä kaaviossa on asiakaspalvelijan näkyvä toiminta ja se erottuu asiakkaan toiminnasta vuorovaikutuksen rajalla. Näkyvässä toiminnassa tapahtuvat siis asiakaskohtaukset. Seuraavana alaspäin kaaviossa tulee näkyvyyden raja, jonka alle jäävät niin sanotut asiakkaalle näkymättömät toiminnot kulisseissa. Niitä ovat sekä asiakaspalvelijan toiminta (esimerkiksi palvelutilan valmistelu) sekä tukiprosessit (esimerkiksi johtaminen). Kahden viimeisen osan väliin jää sisäisen vuorovaikutuksen raja. (Innokylä 2014.)



Taulukko 3: Service blueprint -malli

Service blueprintiä voidaan pitää ”elävänä” dokumenttina, sillä sitä olisi hyvä tarkastella ja muokata eri tekijöiden muuttuessa. Näin pysytään ajan tasalla palveluprosessin eri vaiheista ja tarpeista. Tärkeää on lähestyä blueprintin toteuttamista mahdollisuuksien kautta, miettien lähtökohtaisesti asiakaskokemusta palvelussa. Palveluntuottajan kautta mietittynä esiin voivat ensimmäisenä nousta toteutuksen haasteet. Service blueprintin luominen yhdessä tiiminä työyhteisön kesken auttaa kaikkia ymmärtämään kriittiset kontaktipisteet ja kaikki toiminta niihin liittyen. (Stickdorn ym. 2010, 204-205; Tuulaniemi 2011, 212.)

Cafe Fannyn uusi lounaskonsepti keskittyy annostuotteiden myyntiin. Niiden ohelle buffetiin jää tarjolle salaatti sekä keitto ja lounaaseen kuuluu kahvi tai tee. Service blueprint -taulukossa on esitetty uuden palvelun prosessi, jossa asiakkaan kulkema palvelupolku on lihavoituna esillä. Näkyvissä ovat myös asiakkaan käyttämät palvelutilat, asiakaspalvelijoiden näkyvä sekä näkymätön toiminta ja tarvittavat tukiprosessit. Painopiste on asiakkaan kulkemalla matkalla sekä asiakaspalvelijoiden rooli tämän matkan tukemisessa ja ohjaamisessa.

Asiakkaalle näkyvä palvelutila	Internet (kotisivut ja Facebook), ulkomainokset	Cafe Fanny	Cafe Fanny, kassa	Cafe Fanny, buffet ja pöytä	Cafe Fanny, sali	Cafe Fanny, sali	Cafe Fanny
Asiakkaan toiminta	Asiakas katsoo lounasruokalistaa	Asiakas saapuu ravintolaan	Asiakas ostaa lounasannoksen	Asiakas siirtyy ottamaan salaattia ja keittoa	Asiakas saa pääruoka-annoksen pöytään	Asiakas syö, juo kahvit	Asiakas poistuu
Asiakaspalvelijan näkyvä toiminta		Salihenkilö tervehtii asiakasta	Salihenkilö myy lounaan, suosittelee tarvittaessa	Henkilökunta täyttää buffetia	Salihenkilö tuo pääruoan pöytään		Salihenkilö hyvästelee
Asiakaspalvelijan näkymätön toiminta	Työntekijä päivittää lounaslistan, lounasta valmistellaan koko ravintolassa			Keittiö valmistaa pääruoan			Buffet puretaan ja siivotaan, uudet tilaukset
Tukiprosessit	Ruoka- ja tavaratoimitukset saapuvat, ravintola siivotaan						

Taulukko 4: Cafe Fannyn uusi lounaspalvelukonsepti

Asiakkaan matka Cafe Fannyn lounaalla alkaa lounaslistan katsomisella. Se on esillä niin yrityksen kotisivuilla, Facebook -sivuilla sekä ulkomainoksissa ravintolan pihalla. Tätä varten on työntekijöiden täytynyt suunnitella ja päivittää tieto niin Internetiin kuin paperisiin mainoksiin. Ennen lounaspalvelun alkamista, tukiprosessit nousevat tärkeään asemaan. Ravintola siivotaan siivouspalvelun toimesta ja tavarantoimittajat tuovat tilaukset. Keittiöhenkilökunta aloittaa lounaan valmistelun niin buffetin kuin annosten osalta ja salihenkilö valmistelee kas-san ja valmistelee juomiset; veden, kahvin sekä teen.

Asiakkaan saapuessa Cafe Fannyn on ensikohtaaminen tärkeä. Oli kyseessä vakioasiakas, jota tervehditään tuttavallisesti tai uusi satunnainen asiakas, jolle palvelun käyttöä tulee opastaa, on asiakaspalvelija tärkeässä roolissa. Muutos palvelussa vaatii jokaisen asiakkaan ohjaamista haluttuun suuntaan. Annosta voi esitellä ja suositella, mutta tärkein asia on luoda tuttavallinen ilmapiiri, jotta muutos nähtäisiin parannuksena eikä huonona asiana.

Asiakkaan ostettua haluamansa ruokavaihtoehtoon, hän siirtyy hakemaan salaattia ja keittoa, juomista sekä leipää ja käy pöytään. Annostuotteesta menee samanaikaisesti tieto keittiöön, jossa annoksen valmistus aloitetaan. Salin työntekijöiden vastuulla on täyttää buffetia tarvittaessa ja varmistetta, että muitakin lisukkeita on saatavilla. Valmis annospääruoka-annos tuodaan salihenkilön toimesta pöytään ja asiakas syö. Asiakkaan poistumisen hetkellä on myös hyvä ottaa kontakti häneen, varmistaa tarvittaessa ruokailun onnistuminen ja toivottaa tervetulleeksi uudelleen.

Uusi konsepti vaatii asiakaspalvelijalta aktiivisempaa roolia. Myynnin ja buffetin täytön lisäksi salihenkilön tulee viedä useampia annostuotteet pöytään. Keittiöhenkilökunnan on valmistettava yksittäisiä annoksia lounaan koko ajan ja tämä vaatii etukäteisvalmisteluja sekä aktiivisuutta lounaspalvelun aikana. Jokaiselle työntekijälle on selkeä rooli, jota he hoitavat lounaan aikana, jotta palvelu olisi sujuvaa.

4.3.2 SWOT -analyysin toteuttaminen

Cafe Fannyn lounaan uusi palvelupolku eroaa aiemmasta buffetlounaasta pääruoan annostuotteiden myynnillä. Lounaspalvelun linjaa muokataan ravintolan uuden konseptin suuntaiseksi. Uutta palvelupolkua ja sen toimivuutta sekä muutoksen riskejä arvioitiin SWOT -analyysin avulla käyttäen pohjatietona niin kilpailijatietoa (netscouting, benchmarking) sekä asiakastietoa (asiakaskysely- sekä haastattelut). SWOT -taulukon avulla voidaan tutkia uuden konseptin jokaista osa-aluetta neljästä näkökulmasta; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat.

SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Se on taulukko, jonka avulla voidaan määritellä halutun asian sisäiset tekijät, vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset tekijät, mahdollisuudet ja uhat. SWOT -analyysin sisältö voi vaihdella organisaation sisälläkin tehtynä, sillä eri asemassa olevat työntekijät voivat kokea analyysin tekijät hyvin eri tavoin. (Opetushallitus 2014.)

Sisäisiä tekijöitä, vahvuuksia ja heikkouksia etsitään organisaatiosta tai aiheesta itsestään. Näitä voi kysyä esimerkiksi kysymyksin, mikä on hyvää tai mikä on huonoa. Henkilökohtaisuuksiin menemistä on kuitenkin vältettävä, sillä yhden ihmisen toiminta ei välttämättä vaikuta koko organisaatioon. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat ulkoisia tekijöitä, kuten tulevat trendit tai yhteiskunnalliset muutokset. Niitä on hyvä seurata myös kauaskantoisesti, sillä jotkin asiat voivat kehittyä tulevaisuudessa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (OK-opintokeskus 2014.)

SWOT on helppo ja nopea toteuttaa, mutta sitä tehtäessä on varmistettava, että jokainen osallistuja käsittelee annettua aihetta kokonaisuutena, eikä keskity vain yhteen sen osaan. Arvioinnissa voidaan käyttää tukena vertailua muihin vastaaviin kohteisiin, mutta tärkein on löytää oman organisaation sisäiset tekijät. Analyysi on hyvä lähtökohta kehitykselle ja sen avulla saadaan tietoa tutkittavan aiheen kriittisistä pisteistä. (OK-opintokeskus 2014.)

SWOT -analyysi Cafe Fannyn lounaan uuden konseptin toimivuudesta on esitetty neljässä osassa. Taulukot ovat jaettu SWOT -analyysin neljän kohdan perusteella vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin. Taulukossa käsitellään jokaista osaa konseptin kahdeksan peruskiven; tuotteen, prosessin, fysiikan, ihmisten, myynnin, hinnan, saatavuuden ja maineen kautta.

Sisäiset tekijät - Vahvuudet (S)	<p>Tuote: Annoksella voidaan luoda persoonallisempi tuote ja ottaa huomioon eri ruokavaliot. Yrityksen brändi ja haluttu linja voidaan tuoda esille annosten kautta.</p> <p>Prosessi: Asiakaskohtaamisia on enemmän, jolloin vakioasiakkuuksien luominen hyvällä asiakaskokemuksella helpottuu. Tuodaan esille uutta, tasokkaampaa brändiä.</p> <p>Fysiikka: Annosruoasta saadaan esteettisesti kaunis buffetiin verrattuna. Salin uusi ilme tuo esille yrityksen brändiä ja auttaa sujuvammassa liikumisessa.</p> <p>Ihmiset: Asiakaspalvelijan rooli kasvaa ja työhön tulee lisää haastetta, sillä asiakkaan kanssa ollaan kontaktissa kassan ohella myös pöydässä.</p> <p>Myynti: Myynnin tekeminen helpottuu hinnan ansiosta.</p> <p>Hinta: Pääruokatuotteen hinta on korkeampi ja tuo enemmän myyntiä kuin aiempi buffetlounas.</p> <p>Saatavuus: Sijainti pysyy samana ja lounaan myyminen ei poistu.</p> <p>Maine: Uusi liikeidea on ”freessi”, trendikäs ja yhtenevä yrityksen muiden ravintoloiden kanssa.</p>
---	---

Taulukko 5: SWOT -analyysi, vahvuudet

Ensimmäinen sisäinen tekijä on vahvuus. Tuotteen osalta uusi konsepti tuo eniten vahvuuksia palveluun. Annosvaihtoehdon kautta on helppo laittaa esimerkiksi kasvisruokaa ja ottaa huomioon eri uskonto- ja kulttuuripohjaiset ruokatottumukset. Annoksesta voidaan tehdä asiakaskohtaisesti personoidumpi, sillä sen muuttamiseen ei tarvitse muuttaa kaikkien asiakkaiden pääruokaa. Yritys pystyy myös tuomaan omaa haluttua strategiaansa esiin haluamallaan ruokalajeilla tai ruokakulttuureilla. Prosessin aikana asiakaskohtaamisia tulee enemmän. Asiakas kohdataan pöydässä ruokaa tuodessa ja lautasia korjatessa ruokakokemuksesta kysy-

minen on helpommin personoitua kun kyseessä on tietty annostuote. Koko prosessilla voidaan tuoda esille uutta haluttua imagoa ja brändiä.

Annostuotteen ulkonäköön on huomattavasti helpompi vaikuttaa kuin lämpöhauteessa olevaan ruokaan. Siitä saadaan esteettisesti kaunis ja se lisää asiakaskokemukseen arvoa kun pöydässä odottava asiakas näkee saamansa annoksen. Myös salin uusi helpompi liikkuvuus sisutuksen ja pöytien sijoittelun osalta nostavat asiakastytyvääisyyttä. Asiakaspalvelijan rooli kasvaa niin työmäärältään kuin myynnin osalta. Asiakkaalle on mahdollista suositella lounastuotteita ja heitä tulee opastaa uuden palvelun käytössä. Hinnaltaan annostuotteelle on mahdollista laittaa korkeampi hinta kuin buffetruoalle. Asiakas ei välttämättä keskity hinnan pieneen nousuun, mutta sen merkitys on suuri kokonaismyynnissä. Itse ravintolan sijainti ei muutu, jolloin se on löydettävistä samasta kauniista miljööstä. Myös lounaan säilyttäminen ravintolan muutoksen myötä pysyy ja se auttaa vakio-asiakkaiden säilyttämisessä. Uuden liikeidean myötä ravintola saa trendikkään uuden ilmeen, joka on linjassa muiden yrityksen ravintoloiden kanssa.

Sisäiset tekijät - Heikkoudet (W)	<p>Tuote: Vanhat vakioasiakkaat voivat kokea tuotteen muuttumisen huonona ratkaisuna. ”Santsausmahdollisuus” katoaa. Annoskoko voi olla toisille sopiva, toisille liian suuri/pieni.</p> <p>Prosessi: Asiakkaan omatoimisuus vähenee.</p> <p>Fysiikka: Osa asiakkaista kokee salin muutoksen huonona.</p> <p>Ihmiset: Annostuotteiden myynti vaatii henkilökunnalta enemmän tarkkuutta, jotta oikea tuote saadaan oikealle henkilölle.</p> <p>Myynti: Hintaan liittyen, myynti ei välttämättä kasva paljoa.</p> <p>Hinta: Korkeampi hinta voi karkottaa asiakkaita.</p> <p>Saatavuus: Ravintola on edelleen sijainniltaan hieman piilossa satunnaisilta asiakkailta.</p> <p>Maine: Vanhaan imagoon tottuneet asiakkaat voivat vieroksua uutta ideaa ja nähdä sen ”persoonan” kadottamisella.</p>
--	--

Taulukko 6: SWOT -analyysi, heikkoudet

Toinen sisäinen tekijä on heikkous. Uusien annostuotteiden kohdalla kaikki asiakkaat eivät koe ratkaisua hyväksi. Buffetruookaan tottuneet asiakkaat saavat vain kerta-annoksen, eivätkä voi hakea lisää, elleivät halua maksaa toisesta annoksesta. Annoskoon määrittäminen on myös vaikeaa. Toisille asiakkaille se on liian pieni, toisille liian suuri. Prosessin osalta asiakkaan omatoimisuus vähenee. Hän saa hakea salaattia ja keittoa odottaessaan, mutta annosruoan, pääruoan saapuminen pöytään riippuu ravintolan henkilökunnasta.

Ravintolan ulkoinen muutos ei miellytä kaikkia. Vakioasiakkaista osa oli tottunut tietynlaiseen imagoon, joka Cafe Fannyssa oli. Asiakaspalvelijoiden roolin kasvaessa, kasvaa myös vastuu tarkkuudesta ja nopeudesta, sillä usean annostuotteen tilauksen ottaminen, ruoan valmistus sekä asiakkaalle vieminen on erilaista kuin buffetlounaan kanssa. Myynnin suhteen heikkouksia on vaikea arvioida, sillä yksi pääsyy lounaskonseptin muutokseen oli tuottavuuden lisääminen. Hinnan osalta ja myyntiin liittyen, voi korkeammat hinnat karkottaa osan asiakkaista.

Ravintolan sijainti on edelleen satunnaisille asiakkaille vaikeasti saavutettavissa. Asiakkaan tulisi perehtyä aiemman tiedon perusteella Cafe Fannyn, jotta hän osaisi tulla paikalle. Ulospäin Bulevardille ravintola on hieman näkymättömissä muurin takana ja sijainniltaan ydinkeskustan reunalla. Maine ja yrityksen imago ovat myös vaarassa. Ravintolan vanha imago oli selkeästi esillä ja muutoksen myötä moni vanhaan tottunut asiakas voi kokea uuden palvelun ja sen ulkonäön ”persoonan” kadottamisena.

Ulkoiset tekijät - Mahdollisuudet (O)	<p>Tuote: Annostuotteiden avulla voidaan lisätä asiakasmäärää tarjoamalla useampi pääruokavaihtoehto. Voidaan toteuttaa helpommin teemalounaita ja eksoottisia vaihtoehtoja.</p> <p>Prosessi: Asiakaskohtaamisten lisääntyessä asiakaspalvelijalle aukeaa mahdollisuus ”tutustua” paremmin asiakkaisiinsa.</p> <p>Fysiikka: Salin uusi ulkonäkö ja tilan asettelu tuo mahdollisuuksia erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen.</p> <p>Ihmiset: Yksilöllisempi palvelu mahdollistuu tuotteiden esittelyn ja suositelun kautta.</p> <p>Myynti: Asiakaspalvelijalla on suurempi mahdollisuus tuoda lisämyyntiä suosittelemalla.</p> <p>Hinta: Hintaa voidaan miettiä kilpailukeinoksi, sillä vastaavan konseptin ravintoloita on paljon lähialueella.</p> <p>Saatavuus: Myynti tapahtuu vain ravintolassa. Sijainti loistava, kesällä mahdollisuus laajentaa terasseihin tai tapahtuman myötä puistoon.</p> <p>Maine: Uuteen konseptiin siirtyminen voi nostaa yrityksen arvoa asiakkaiden mielessä ja tuoda lisää asiakkuuksia.</p>
--	---

Taulukko 7: SWOT -analyysi, mahdollisuudet

Ulkoisista tekijöistä ensimmäinen on mahdollisuus. Uuden konseptin myötä usealla pääruokavaihtoehdolla voidaan toteuttaa haluttuja teemoja. Myös useampi vaihtoehto houkuttaisi enemmän asiakkaita ja varsinkin seurueita kun jokaiselle löytyy jotakin mieluista syötävää. Asiakkuuksista saa uusia mahdollisuuksia uuden prosessin myötä. Asiakkaisiin on helpompi tutustua tiheämmän kontaktin myötä ja luoda vakioasiakkuuksia.

Salin muutos tuo mahdollisuuksia tilan käyttöön. Erilaiset tilaisuudet ja ihmismäärät saadaan sopeutumaan helpommin ja hillittyä taustaa vasten on helppo personoida palvelu haluamallaan tavalla. Asiakaspalvelijalle annostuotteet antavat mahdollisuuden yksilölliseen palveluun. Asiakasta tulee opastaa palvelun käytössä ja hänelle voidaan suositella tuotteita. Suositelun myötä myyntiä on mahdollista kasvattaa. Hinta voi toimia kilpailukeinona, sillä lähialueella olevat lounasravintolat tarjoavat myös pääosin annostuotteita.

Myynti tapahtuu ravintolassa eikä palvelua voi myydä muuten kuin esimerkiksi yksityistilaisuuksia varaamalla Internetin tai yhteydenoton kautta. Silti ravintolan miljöön puistossa tarjoaa mahdollisuudet varsinkin kesäisin terasseihin sekä puistoon. Ravintolan uusi imago ja ilme tarjoavat mahdollisuuden uusien asiakaskuntien tavoittamiseen. Maine kasvaa kun uusi palvelu koetaan hyväksi ja miellyttäväksi.

Ulkoiset tekijät - Uhat (T)	<p>Tuote: Annostuote sulautuu valikoimana kilpailijoiden joukkoon. Kilpailuetu eri pääruokatuotteella katoaa. Sopimusruokailijat voivat kaikota.</p> <p>Prosessi: Vakioasiakkaat voivat kokea konseptin muuttumisen esim. pelottavana tai hankalana ja vaihtaa lounaspaikkaa.</p> <p>Fysiikka: Asiakkaat voivat nähdä tilan muuttumisen ”persoonallisuuden” menettämisenä.</p> <p>Ihmiset: Vakioasiakkaat voivat kääntyä pois.</p> <p>Myynti: Muut lähialueen kilpailijat toimivat samalla idealla, kilpailua riittää.</p> <p>Hinta: Hinnan määrittely vaikea kilpailijoihin nähden.</p> <p>Saatavuus: Ravintolan sijainti estää ja karkottaa asiakkaita tulemasta.</p> <p>Maine: Lounaskonsepti koetaan samankaltaiseksi kuin muilla kilpailijoilla ja kilpailuetu katoaa.</p>
------------------------------------	---

Taulukko 8: SWOT -analyysi, uhat

Ulkoisten tekijöiden toinen kohta on uhka. Tuote tarjoaa paljon mahdollisuuksia, mutta uhkana voi olla konseptin hukkuminen pääruoan osalta kilpailijoiden kanssa samaan valtavirtaan. Annostuotteiden tarjoaminen on myös riskialtis sopimusruokailijoita ajatellen. Buffetlounaan aiempi hinta on nyt sovitettava annostuotteeseen, jolloin hinnan suuruus kasvaa. Uusi toimintamalli lounaan aikana voi myös olla vieras vakioasiakkaille, jotka ovat tottuneet omatoimiseen lounaaseen.

Uhkana tilaa ja ulkoista olemusta ajatellen on vanhan ”persoonallisuuden” kadottaminen. Asiakkailla voi kestää jonkin aikaa kunnes uusi identiteetti löydetään ja sitä ennen moni asiakkuus voi kadota. Vakioasiakkaan tuttua palvelupolkua muutettaessa on aina riski asiakkuuden menettämisestä. Myynnin suhteen kilpailu alueella on kovaa. Saman konseptin ravintoloihin on paljon ja erottuminen omaksi hyödyksi on vaikeaa. Annosten hintojen määrittely onkin

tärkeässä asemassa. Kilpailijoihin verrattuna liian korkeat hinnat voivat olla uhka, vaikka palvelu muuten olisikin laadukasta. Hinta on siis määriteltävä tarkkaan.

Ravintolan sijainti on kauniin miljöön ja uniikin sijainnin ohella myös uhka. Se sijaitsee hie-
man syrjemmässä ydinkeskustasta, jossa suurin osa lounasravintoloista toimii ja johon lounas-
ruokailijat päätyvät etsiessään ruokaa. Sulautuminen massaan muiden kilpailevien ravintoloi-
den ohella voi myös haitata mainetta. Joukosta erottuminen vaikeutuu, jos muutosta ei pysty-
tä onnistuneesti kääntämään ravintolan eduksi.

4.3.3 Asiakas- ja kilpailijatiedon sekä SWOT -analyysin hyöty lounaspalvelukonseptin kehityksessä

Vanhan palvelukonseptin ja sen käyttäjien tutkiminen uuden edellä on oleellinen osa sujuvaa siirtymistä uuteen palveluun. Asiakkaat palvelun käyttäjinä sekä muut yritykset kilpailevina, mutta myös suuntaa näyttävinä ovat tärkeä tiedon lähde yrityksen oman palvelun kehitysvai-
heessa. Palvelua kokonaisuutena on mahdotonta hahmottaa, joten on perehdyttävä siihen osissa; eri näkökulmista sekä palvelun eri osina.

Kilpailijatiedon hyöty lounaspalvelukonseptin kehittämisessä oli ohjaava ja suuntaa näyttävä. Lounasravintolat ovat kaikki omanlaisiaan vaikka ajatukselta konsepti olisi sama. Silti jokai-
nen on onnistuttava luomaan haluamalleen asiakaskunnalle asiakaskokemus, joka saa heidät palaamaan uudelleen lounaalle.

Netscoutingin pohjalta kerätyt listat lähialueen kilpailevista lounasravintoloista osoittivat mo-
nia samalla idealla, annostuotteita pääruokana myyviä ravintoloita, joiden hintataso oli ta-
saista, noin kymmenen ja viidentoista euron välillä. Ero muihin ja selkeä kilpailuetu on siis
luotava itse tuotteella sekä ravintolan ilmapiirillä palvelun ja tilan suhteen. Benchmarkkau-
sen myötä osoittautui ravintolan sijainti sekä tilan käyttö sen suuruudesta riippumatta olevan
tärkeää. Suositut ravintolat vetivät jonoja pihalle asti ja niihin virtasi asiakkaita sijainnista
riippumatta. Maineeltaan hyvät ruokapaikat tiedetään.

Asiakastiedon rooli oli tärkeämpi, sillä asiakaskunta halutaan säilyttää ja sitä kasvattaa muu-
toksen myötä. Tietämällä tyypilliset asiakaskunnat jotka lounastavat Cafe Fannyssa pystytään
miettimään uutta palvelua heidän toimintamalliensa ympärille. Heidän käytökseensä vaikut-
tavat asiat, toiveet ja mielipiteet lounaan suhteen sekä kriittiset pisteet joissa heidän mat-
kansa palvelun läpi voi katketa tai epäonnistua on tärkeä havainnoida ja tiedostaa, jotta näi-
hin riskeihin ja ongelmiin osataan varautua.

Asiakaskyselyn ja -haastattelujen hyöty oli suuri. Ne toivat eniten taustatietoa ja niiden pohjalta työtä vietiin eteenpäin. Yleinen mielipide kyselyn pohjalta niin ruoasta, palvelusta, hin-
tatasosta sekä tilasta oli hyvä, joten tyytyväisyys nykyiseen palveluun oli korkealla. Muutos-
toiveet ruoan vaihtoehtojen suhteen sopivat hyvin uuden konseptin kannalta, mutta tilan per-
soonan kadottaminen huoletti monia. Uuden konseptin käyttöönotossa on siis suuri mahdolli-
suus, mutta samalla uhka uuden imagon toimivuudesta. Se voidaan onnistuneesti myydä myös
vanhoille asiakkaille, kun samalla sillä voidaan houkutella uusia asiakaskuntia.

Asiakasprofiilien ja niille palvelupolkujen luominen auttoi kokoamaan asiakaskyselyn ja -
haastatteluiden pohjalta saadut tiedot konkreettisiksi asiakastyypeiksi ja heidän kulkemiksi
matkoiksi lounaspalvelussa. Yleisimmät asiakastyypit tuntemalla uutta palvelua arvioitaessa
pystytään miettimään vakioasiakkaiden sujuvaa siirtämistä uuden palvelun käyttäjiksi. Palve-
lupolkujen mallinnus auttoi service blueprint -menetelmän luomisessa ja niiden sisältöjen
vertailussa SWOT -analyysin avulla.

Työn viimeisessä osassa esitetyn uuden palvelun pohjapiirroksen sekä sen toimivuuden arvi-
oinnin hyöty on suurin koko työstä. Uuden palvelun alkupuolella sitä on vielä helppo kehittää
ja muokata eteenpäin seuraamalla muutoksen onnistumista. Kun siirtymistä on arvioitu myös
sen heikkouksien kohdalta, saatetaan nämä ongelmat pystyä jo ennaltaehkäisemään. Service
blueprint uuden lounaspalvelun esittämisessä toi esiin sekä asiakkaan kokemuksen matkan, pal-
velun tilat sekä asiakaspalvelijoiden roolin. Näin pystyttiin arvioimaan SWOT -analyysin avulla
palvelun toimivuutta myös muidenkin, kuin vain asiakkaan kannalta. Arviointi jaettiin konse-
ptin osien mukaan ja se auttoi tutkimaan palvelua eri kannoilta.

5 Johtopäätökset

Cafe Fannyn lounaspalvelukonseptin kehittäminen tämän opinnäytetyön aiheena oli melko
haastava. Työn tekeminen alkoi selkeällä visiolla halutusta lopputuloksesta ja hyödystä yrityk-
selle, mutta muuttui keväällä työn loppuvaiheessa yrityksen omien muutosten myötä. Opin-
näytetyön ohjaaminen uudestaan kohti päämäärää vaati ponnisteluja, sillä jo toteutetut me-
netelmät ja vaiheet oli sopeutettava uuteen tavoitteeseen sekä tarkoitukseen. Päätös lou-
naan konseptin lopullisesta toteutuksesta ravintolan uudessa konseptissa jäi toimeksiantajan
puolelta vielä epäselväksi ja siksi tämä opinnäytetyö antaa vain viitteen tulevasta puhutun
tiedon pohjalta.

Työ onnistui kuitenkin kokonaisuutena tuomaan hyvin esille asiakas- ja kilpailijatiedon nykyi-
sen palvelun osalta. Netscoutingin ja benchmarkkauksen osuus auttoi kilpailijatiedon hankki-
misessa. Menetelmien käyttö oli onnistunutta ja varsinkin netscoutingin avulla kilpailevien
yritysten Internet sivuilta löytyi runsaasti tietoa toimintamalleista, tuotteista sekä hinnoista.

Asiakaskysely itsessään toi kuitenkin melko vähän vastauksia odotuksiin nähden. Lisämenetelmänä opinnäytetyöhön otettiin asiakashaastattelut, jotka auttoivat täydentämään puuttuvan tiedon asiakasprofiileja ja palvelupolkuja varten.

Lopputuotoksessa käytetyt service blueprint ja SWOT -analyysi sopivat konseptin havainnoimiseen ja arviointiin. Varsinkin SWOT -analyysin avulla pystyttiin perehtymään konseptin osien kautta palvelun toimivuuteen ja miettimään mitkä ratkaisut ja mahdollisuudet voisivat tuoda lisämyyntiä, mainetta ja kasvua yritykselle. Myös päinvastoin konseptin ratkaisujen huonot puolet ja mahdolliset uhat palvelun kulkuun huomioitiin, jotta muutoksesta saataisiin mahdollisimman sujuva ja suurimmat ongelmakohdat olisivat tiedossa jo etukäteen.

Tiedon käyttäminen yrityksen hyväksi uuteen konseptiin siirryttäessä on toimeksiantajan oma valinta, mutta se auttaisi siirtymistä varsinkin jo olemassa olevien asiakaskuntien säilyttämiseksi. Lounaan konsepti tulee muuttumaan niin ulkonäöllisesti sekä valikoiman ja prosessin osalta. Uusi konsepti on helpoin myydä uusille asiakkaille, mutta vanhojen kohdalla työmäärä on suurempi. Heidät tulee vakuuttaa uuden palvelun onnistumisella ja kumota heidän ennakkoluulonsa.

Asiakaskokemus on ennen kaikkea odotusten ylittämistä. Uuden palvelun tuominen ennen kysynnän alkamista voi olla riski, mutta myös suuri mahdollisuus lisätä mainetta uudenlaisen konseptin, valikoiman ja toiminnan kautta. Kokonaisuutena odotusten ylittävä palvelu muodostuukin kolmesta osasta. Ensimmäisenä on ydinkokemus, joka vastaa palvelun perustaa, sitä hyötyä ja arvoa, jota asiakas etsiikin palvelulta. Toisena on laajennettu kokemus, joka vie palvelua hieman pidemmälle. Siinä kokemukseen tuodaan lisäarvoa tuomalla palveluun lisää mahdollisuuksia oheistuotteiden tai -palvelujen kautta. (Löytänä ym. 2011, 59-63.)

Viimeisenä osana odotusta ylittävää asiakaskokemusta ovat ne elementit, jotka luovat kokemuksesta odotuksia ylittävän. Niitä ovat henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, aitous, olennaisuus, räätälöinti, ajantasaisuus, jaettavuus, kestävyys, selkeys, arvo ennen ja jälkeen kaupanteon, tunteisiin vetoaminen, yllättävyys, tuottavuus sekä ulkoisen arvon näkyvyys. Näillä elementeillä asiakaskokemuksen hyötyä ja arvoa nostetaan asiakkaan odotusten yli. (Löytänä ym. 2011, 64.)

Konseptia tutkittaessa on hyvä ymmärtää oma tilanteensa sekä muihin yrityksiin eli kilpailijoihin, että asiakaskuntiin nähden. Yrityksen on oltava perillä niin trendeistä, kilpailijoiden tarjonnasta ja tuottavuudesta, omista kohderyhmistään ja heidän arvostamistaan asioista, sekä siitä, mitä he ovat valmiita maksamaan tietynlaisesta palvelusta. Yritys voi tutkia omaa asemaansa esimerkiksi haastatteluiden ja kilpailija-analyysin eli benchmarkkauksen kautta. Konseptia on myös hyvä tutkia sen eri osien kautta kokonaisuuden ohella, sillä palvelu voi pa-

rantua pelkästään yhtä osaa muuttamalla. Jakamalla kehitystyön niin aistien tai konseptin osien mukaisesti, löytyy lisää mahdollisuuksia. (Sammallahti 2009, 31; 85-87.)

Uuden lounaspalvelukonseptin arvioinnin huomioiminen palvelun käyttöönotossa olisi hyödyllistä sekä asiakaskunnan, että henkilökunnan osalta. Asiakaskunnan osalta pystyttäisiin ottamaan huomioon heidän epäilyksensä ja varovaisuutensa, mutta myös innokkuutensa uuden palvelun käyttäjinä. Asiakaskuntaa kannattaisi myös miettiä sekä vanhojen, että uusien potentiaalisten asiakkaiden kannalta. Millä tavalla eri asiakasryhmiin voitaisiin vedota. SWOT -analyysissa on esitetty molempiin suunnaten palvelun vahvuudet sekä mahdollisuudet ja analyysia seuraamalla voitaisiin myös varautua ongelmatilanteisiin. Henkilökunnalle arviointi tuo näkökulman palvelun eteenpäinviemiseksi. Asiakkaiden käyttäytymistä ennakoiden, pystyy asiakaspalvelija auttamaan palvelutilanteessa ja vaikuttamaan positiivisesti asiakaskokemukseen tarjoten apua ja neuvoa sekä ratkaisuja.

Tätä opinnäytetyötä voitaisiin jatkaa seuraamalla palvelun käyttöönottoa ja vertaamalla sen sujuvuutta analyysin avulla tehtyyn arvioon. Uuden konseptin vakiintuessa pystyttäisiin asiakaskuntaa kartoittamalla näkemään, kuinka asiakastyypit ovat muuttuneet ja mitkä asiat vetoavat puolestaan palvelun käyttäjäksi. Parhaiten eron nykyisen ja uuden palvelun välillä lounaskonseptissa näkee vasta syksyn ja talven myötä. Kesäaika on ravintolalle vilkkain lounasta ajatellen ja uusi konsepti pääseekin testiin. Yltääkö se samaan myyntiin kuin aiempi.

Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.
- Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2104. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum.
- Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiateollisuus.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical acces to an evolving field. Köln international School of Design.
- Pine, J. & Gilmore, J. 2011. The experience economy. Boston: Harvard business rievew press.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sammallahti, T.2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.
- Stickdorn, M., Schneider, J. & co. 2010. This is service design thinking. Basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tekes. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki.
- Tuorila, H., Parkkinen, K. & Tolonen, K. 2008. Aistit ammattikäyttöön. Helsinki: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Business Dictionary. 2015. Benchmarking. Viitattu 26.3.2015.
<http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>
- E-conomic. 2015. Benchmarking - Mitä tarkoittaa benchmarking? Viitattu 26.3.2015.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Fanny. 2014. Viitattu 13.1.2015. <http://fanny.fi>

Futurelab. 2015. Asiakaskokemuksen trendit vuodelle 2015. Viitattu 25.2.2015. <http://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-vuodelle-2015/>

Futurelab. 2014. Asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta. Viitattu 9.3.2015. <http://www.futurelab.fi/asiakaskokemus-ennen-kaikkea-tunnetta/>

Iljin, J. 2006. Mitä on konseptisuunnittelu. Viitattu 15.4.2015. http://mlab.taik.fi/~apaterso/projects/eee/pori/iljin_konseptisuunnittelu_2006.pdf

Innokylä. 2014. Service blueprint. Viitattu 13.1.2015. <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Johan Flykt. 2013. Asiakaskokemus - mitä se tarkoittaa? Viitattu 26.3.2015. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoridutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarκοittaa>

Lounaat.info. 2015. Viitattu 2.2.2015. <http://lounaat.info/bulevardi-40-helsinki>

Metro. 2015. Työporukka testasi 78 lounaspaikkaa Helsingin keskustassa ja löysi kuusi helmeä. Viitattu 3.3.2015. <http://www.metro.fi/uutiset/a1387809439756>

OK-opintokeskus. 2014. SWOT-analyysi. Viitattu 18.11.2014. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Opetushallitus. 2014. SWOT-analyysi. Viitattu 13.1.2015. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Questback. 2015. Asiakaskokemus vuonna 2015 - 6 trendiä. Viitattu 15.4.2015. <http://www.questback.com/fi/blog/asiakaskokemus-vuonna-2015-6-trendia>

Questback. 2015. Mitä on asiakaskokemus? Viitattu 25.2.2015. <http://www.questback.com/fi/asiakaskokemus>

SDT. 2014. Mitä on palvelumuotoilu? Viitattu 19.11.2014. http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html

Sempre media. 2014. Konseptointi. Viitattu 15.4.2015. <https://www.sempre.fi/palvelut-ja-tuotteet/konseptointi/>

Service design network. 2014. What is service design? Viitattu 17.11.2014. <http://www.service-design-network.org/intro/>

Sharetribe. 2015. What is the best lunch place in Helsinki? 78 restaurants reviewed. Viitattu 3.3.2015. <http://blog.sharetribe.com/2015/01/27/what-is-the-best-lunch-place-in-helsinki-78-restaurants-reviewed/>

Soupster catering. 2014. Juhlatilat. Viitattu 13.1.2015. <http://www.soupster.com/juhlatilat#fanny>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Viitattu 15.4.2015. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakaskokemus/a2226160>

Vectorcharacters. 2015. Free Businesswoman Vector Character. Kuva. Viitattu 26.3.2015. <http://vectorcharacters.net/business-vector-characters/free-businesswoman-vector-character>

Vectorcharacters. 2015. Casual Businessman Vector Character. Kuva. Viitattu 26.3.2015.
<http://vectorcharacters.net/business-vector-characters/casual-businessman-vector-character>

Kuvat

Kuva 1: Cafe Fannyn asiakaskyselypohja	26
Kuva 2: Asiakasprofiili, vakioasiakas	35
Kuva 3: Asiakasprofiili, satunnainen asiakas	36

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi.....	18
Kuvio 2: Asteikolla määriteltävät tulokset: ruoka.....	27
Kuvio 3: Avokysymysten tulokset, ruoka.....	28
Kuvio 4: Asteikolla määriteltävät tulokset, hinta	29
Kuvio 5: Asteikolla määriteltävät tulokset, palvelu.....	30
Kuvio 6: Avokysymysten tulokset, palvelu.....	30
Kuvio 7: Asteikolla määriteltävät tulokset, tila	31
Kuvio 8: Avokysymysten tulokset, tila.....	31
Kuvio 9: Asiakkaan palvelupolku, vakioasiakas	38
Kuvio 10: Asiakkaan palvelupolku, satunnainen asiakas.....	39

Taulukot

Taulukko 1: Lähialueen lounasravintolat, alle 300 m.....	20
Taulukko 2: Lähialueen lounasravintolat, alle 400m ja alle 500m.....	21
Taulukko 3: Service blueprint -malli	41
Taulukko 4: Cafe Fannyn uusi lounaspalvelukonsepti.....	42
Taulukko 5: SWOT -analyysi, vahvuudet	44
Taulukko 6: SWOT -analyysi, heikkoudet	45
Taulukko 7: SWOT -analyysi, mahdollisuudet	46
Taulukko 8: SWOT -analyysi, uhat	47

Liitteet

Liite 1 Haastattelupohja ja vastaukset.....	59
---	----

Liite 1 Haastattelupohja ja vastaukset

Haastattelupohja - Cafe Fannyn lounaan satunnainen kävijä

1. Sukupuoli, ikä

Mies, 21-40v.

Nainen, 21-40v.

2. Kuinka usein käyttää lounaspalveluja? Miksi?

Harvoin. Kallista käydä usein lounaalla ravintolassa.

Muutaman kerran kuukaudessa. Syön omalla työpaikalla lounaan, joten muualla lounaalla käyminen jää vapaa-ajalle.

3. Mitä kautta etsii lounasravintoloita?

Internetistä.

Ihmisten suositukset, lehti- ja nettiartikkelit. Vierailua ennen käyn nettisivuilla katsomassa sijaintia, ruokalistaa ja hintoja.

4. Lounaspaikan valintaan vaikuttavat tekijät

Menu, hinta sekä sijainti.

Hinta, suositukset, ruokalista. Sijainti ei niinkään, sillä lounastaminen jää vapaapäiville, jolloin on aikaa mennä kauemmaksikin. Ensimmäistä kertaa ravintolassa vieraillessa on tärkeä ettei hintataso ole liian korkea, sillä laatua ei voi tietää etukäteen.

5. Onko Cafe Fanny tuttu? Asiakkuuden luonne (kanta-asiakas, satunnainen kävijä, työpaikkaruokailija/sopimusruokailija). Voisiko Fanny toimia vakiolounaspaikkana?

On. Satunnainen kävijä. Fanny on liian kaukana työruokailun vaihtoehdoksi.

On. Satunnainen kävijä. Ei, töistä ei ehdi eikä voi poistua muualle syömään.

6. Cafe Fannyn lounaan hyvät/huonot puolet?

Hyvä ruoka ja palvelu sekä valoisa tila. Etäinen sijainti.

Salaattipöydän valikoima on hyvä. Hinta-laatusuhde kohdillaan. Mukava ympäristö. Lämmin-ruokavaihtoehtoja voisi olla lisää, joko buffetissa tai annoksina.

7. Muita lounaspaikkavalintoja? Miksi?

Kauppojen palvelutiski tai kotoa tuodut eväät. Ne ovat lounaalla halpa ja nopea ratkaisu.

Factory. Runsas valikoima pääruoissa ja aina tilaa vaikka ruuhkaisimpana lounasaikana. Morri-son'sin runsaat annokset.